

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

RECONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL

E

NOVAS FORMAS DE EMPREGO NA BANCA

ANA CARLA GONÇALVES CASINHAS

Orientação: Professora Maria Conceição Cerdeira

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Ilona Kovács

Vogais: Professora Maria Conceição Cerdeira
Prof. Doutora Maria Teresa Serôdio Rosa

Lisboa, Outubro de 2002

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM: SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

RECONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL

E

NOVAS FORMAS DE EMPREGO NA BANCA

ANA CARLA GONÇALVES CASINHAS

Orientação: Professora Maria Conceição Cerdeira

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Ilona Kovács

Vogais: Professora Maria Conceição Cerdeira
Prof. Doutora Maria Teresa Serôdio Rosa

Lisboa, Outubro de 2002

GLOSSÁRIO

APB – Associação Portuguesa de Bancos

ACTV – Acordo Colectivo de Trabalho Vertical

APETT – Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

DL – Decreto-Lei

EUROSTAT – Serviços de Estatística da União Europeia

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

INE – Instituto Nacional de Estatística

MTS – Ministério do Trabalho e Solidariedade

PME – Pequena e Média Empresa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento da Europa

TT - Trabalho Temporário

TTP- Trabalho a Tempo Parcial

TI – Trabalho Independente

UE – União Europeia



RESUMO

O presente trabalho, sob o título “Reconfiguração Organizacional e Novas Formas de Emprego na Banca”, incide sobre o tema da flexibilidade de emprego, em específico, na importância e implicação deste fenómeno sobre as organizações, e em particular, sobre os trabalhadores.

Saber em que medida as novas formas de emprego interferem nos percursos profissionais dos trabalhadores, e em particular, nas suas percepções e perspectivas de futuro, constitui a questão central do estudo que aqui se apresenta.

A revisão da literatura centrou-se em torno da evolução do trabalho e do emprego, sem privilegiar uma orientação em particular, mas antes, com a preocupação de efectuar o levantamento das principais abordagens no âmbito desta temática. Particularizando a questão das novas formas – flexíveis - de emprego, em contraposição à forma de emprego ‘rígido’ tradicional, foi dada uma particular atenção ao trabalho temporário.

A partir da questão levantada e das opções teóricas, o presente trabalho consubstancia-se na realização de um estudo de caso num grupo bancário nacional de capital privado, mais precisamente, na área de *Call Center* – área onde é dominante a introdução de novas formas de emprego - com a utilização das técnicas de inquérito por questionário e entrevistas semi-directivas.

Palavras chave: flexibilidade, formas de emprego, trabalho temporário, oportunidades, riscos, banca.

ABSTRACT

The present work entitled “Organisational Arrangements and New forms of employment in the retail banking” deals specifically with employment flexibility, and the importance this phenomenon has on both organisations and on workers, specially.

The central question of this study is finding out in what ways the new employment possibilities affect the professional careers of employees, particularly when dealing with expectations and future perspectives.

A literature survey was performed with the objective of finding out work and employment development, without placing any constraints in its search. It was performed rather to find out possible trends in the matter. Temporary work was studied in depth as a possible framework available for the new flexible forms of employment.

Given the theoretical questions found and developed through the literature survey and developed, the study includes the results of research based case study of an existing “Call Center” from a privately owned group of banks in Portugal, where the main form of employment is flexible and temporary. The methodology used in the research was based on questionnaires and interviews.

Keywords: flexibility, forms of employment, temporary work, opportunities, risks, retail banking

ÍNDICE

GLOSSÁRIO.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE.....	6
Lista de Quadros.....	9
Lista de Figuras.....	10
PREFÁCIO	11
AGRADECIMENTOS	12
INTRODUÇÃO.....	13
1. Tema e Problema de pesquisa.....	13
2. Objectivos.....	16
2.1. Objectivo Geral	16
2.2. Objectivos Específicos	16
3. Pertinência da pesquisa.....	17
4. Aspectos metodológicos	18
5. Estrutura do trabalho.....	19
PARTE I – NOVAS FORMAS DE EMPREGO.....	20
Introdução	20
1. Transformações socio-económicas, trabalho e emprego.....	20
1.1. Mudanças no trabalho e emprego	22
2. Novas Formas de Emprego.....	24
2.1. Trabalho e Emprego – conceitos	24
2.2. Do Emprego Clássico às Novas Formas de Emprego	27
2.3. Abordagens teóricas ao trabalho e emprego: síntese e cenários de evolução possíveis	30
2.3.1. Cenário 1: “Sociedade de trabalho regida pelo mercado”.....	31
2.3.2. Cenário 2: “Sociedade de Mercado”	33
2.3.3. Cenário 3: “Sociedade de Mercado Renovada”	34

2.3.4. Cenário 4: “Sociedade de Multiactividades”.....	35
3. Flexibilidade, segmentação do trabalho e formas flexíveis de emprego	37
4. Formas de Emprego: Tipologia	42
4.1. Contrato a Termo	43
4.2. Trabalho a tempo parcial	45
4.3. Trabalho independente.....	47
4.4. Trabalho Temporário	49
4.4.1. Consequências do trabalho temporário nas identidades profissionais e sociais dos trabalhadores	53
PARTE II - SECTOR BANCÁRIO: RECONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL E FLEXIBILIDADE DE EMPREGO.....	56
Introdução	56
1. Tendências de transformação da banca	56
2. Reconfiguração organizacional da banca e a gestão de recursos humanos	58
3. Evolução do emprego na banca	61
PARTE III – ESTUDO DE CASO NUM GRUPO BANCÁRIO	65
Introdução	65
1. Metodologia.....	65
1.1. Delimitação do estudo	65
1.2. Procedimentos metodológicos	66
2. Grupo 'Lusitano-Hispânico': um caso de flexibilidade de emprego	70
2.1. Caracterização da empresa	70
2.2. Fusão bancária e (re)configuração organizacional	71
2.3. Emprego e Recursos Humanos.....	73
2.4. <i>Call Center</i>	77
2.4.1 Actividade e organização funcional do <i>Call Center</i>	77
2.4.2. Estrutura organizacional do <i>Call Center</i>	79
2.4.3. Estrutura de Emprego e de Recursos Humanos	82
2.4.4. Flexibilidade e Segmentação do Trabalho	86
2.4.5. Gestão dos Recursos Humanos e Emprego.....	87

2.5. Análise dos Resultados dos Inquéritos por Questionário aplicados aos Trabalhadores	89
2.5.1. Caracterização da população inquirida.....	89
2.5.2. Situação profissional	90
2.5.3. Condições de Trabalho	95
2.5.4. Centralidade do Trabalho	100
2.5.5. Nível de integração em redes de sociabilidade	105
2.5.6. Trajectória profissional.....	106
2.6. Análise dos Resultados das Entrevistas.....	107
2.6.1. Caracterização da amostra.....	108
2.6.2. Roberto, um caso de trabalho temporário de inserção	108
2.6.3. Guida, um caso de trabalho temporário «estável mas precário».....	112
2.6.4. Lino, um caso de trabalho temporário «próximo do emprego clássico»	117
2.6.5. Pedro, um caso de trabalho temporário de ‘transição’	123
2.6.6. Ricardo, o caso de um trabalho temporário de profissão	129
CONCLUSÃO.....	134
RECOMENDAÇÕES.....	142
BIBLIOGRAFIA	143
ANEXOS.....	XX

Lista de Quadros

Quadro 1 - Cenários para a evolução do Trabalho	31
Quadro 2 - Indicadores do Emprego em Portugal	42
Quadro 3 - Trabalhadores por Conta de Outrem segundo o Sector de Actividade por tipo de Contrato de Trabalho e Sexo	44
Quadro 4 - Número de Pessoas ao Serviço, segundo o tipo de Vínculo de Trabalho ..	47
Quadro 5 - Pessoal ao Serviço, segundo o Vínculo, Regime de Trabalho e Sexo	53
Quadro 6 - Caracterização geral do sector bancário 1990-2000.....	58
Quadro 7 - Caracterização dos Empregados (actividade doméstica) da Actividade Bancária 1998-2000.....	64
Quadro 8 - Construção das Variáveis da Grelha de Análise	68
Quadro 9 - Estratégia Empresarial do Grupo 'Lusitano-Hispânico'	73
Quadro 10 - Quadro de Pessoal do Grupo Bancário.....	74
Quadro 11 - Distribuição do Pessoal por Estrutura Etária e Função	74
Quadro 12 - Distribuição do Pessoal por Graus Académicos e Função	75
Quadro 13 - Distribuição do Pessoal por Funções - Banco "Y" + "X" + "Z" 1999	75
Quadro 14 - Distribuição do Pessoal por Funções – Grupo Bancário 2000-2001.....	76
Quadro 15 - Distribuição por Áreas de Trabalho	83
Quadro 16 - Distribuição por Vínculo Contratual	83
Quadro 14 - Nível de Satisfação com o Actual Emprego.....	99
Quadro 15 - Concordância com afirmações sobre a Actividade Profissional	101
Quadro 16 - Grau de importância atribuída aos Aspectos da Vida	102
Quadro 17 - Em situação de procura de emprego, grau de importância atribuída a vários aspectos	103
Quadro 18 - Opinião sobre as questões de prioridade dos Sindicatos.....	104
Quadro 19 - Apoio caso de dificuldades derivadas da Irregularidade do Vencimento ou de uma Situação de Desemprego	105
Quadro 20 - Pertença a Organizações.....	105

Lista de Figuras

Figura 1 - As diferentes populações de trabalho mobilizáveis na empresa.....	39
Figura 2 - Estrutura Organizacional da Direcção de Coordenação de Canais Complementares: o Call Center	80

PREFÁCIO

As transformações e mudanças actuais no emprego no sector bancário nacional não têm merecido uma grande atenção por parte dos estudiosos, muito menos no âmbito de estudos empíricos. No caso particular, a facilidade de acesso a informação privilegiada de um grupo bancário nacional, levou a aceitar o desafio de realizar o estudo da flexibilidade de emprego na banca, num contexto de reconfiguração organizacional.

As leituras efectuadas estão orientadas para as várias abordagens teóricas sobre a evolução do trabalho e do emprego, as quais serviram de base à realização do trabalho de campo, consubstanciado num estudo de caso realizado numa instituição bancária, cuja verdadeira identidade foi ocultada.

A realização deste estudo apenas foi possível com a disponibilização da empresa para o trabalho empírico e a participação dos colaboradores externos do *Call Center* do Grupo Bancário, recrutados de empresas de trabalho temporário, onde foi realizado o estudo de caso, bem como da colaboração de outros informadores privilegiados.

No âmbito do Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica, esta dissertação assume particular interesse em chamar a atenção para as implicações múltiplas – riscos e oportunidades - das formas flexíveis de emprego num sector de actividade onde se tem assistido ao aumento de condições contratuais diferenciadas dos trabalhadores que ali desempenham funções e contribuem para os objectivos da empresa.

A dissertação de mestrado está integrada no projecto "Formas Flexíveis de Emprego: Riscos e Potencialidades", em fase de desenvolvimento por uma equipa de investigação do SOCIUS/ISEG, financiado pela Fundação de Ciência e Tecnologia, o qual serviu de orientação para o desenvolvimento do presente estudo, a nível teórico e empírico.

AGRADECIMENTOS

Queria agradecer o contributo e o apoio de diversas pessoas que ofereceram a sua assistência e apoio ao longo do período dedicado a esta investigação, pois contribuíram para um valor acrescentado do mesmo.

Gostaria de começar por agradecer ao Grupo Bancário onde foi desenvolvida a pesquisa, e em particular, a quantos se mostraram disponíveis em colaborar na sua elaboração. Os meus primeiros agradecimentos vão para a coordenadora da área de *Call Center* do Grupo Bancário pela colocação ao dispor de todos os meios e recursos para a realização do trabalho empírico.

Muito especialmente a todos os colaboradores externos do *Call Center* que se manifestaram disponíveis em colaborar para a realização dos inquéritos, quer por questionário quer por entrevista.

Agradeço, ainda, à Associação Portuguesa de Bancos pelo fornecimento de dados e outra informação documental. Em particular, ao Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas por toda a documentação e informação disponibilizada, para além do precioso tempo que amavelmente dispensaram para o esclarecimento de todas as questões que se lhes foram colocaram.

A minha maior gratidão vai, contudo, para a Professora Maria Conceição Cerdeira, por ter aceite orientar a dissertação e principalmente por todo o apoio e acompanhamento dado ao longo de todo este tempo. Estou também grata à equipa do SOCIUS a trabalhar no projecto "Formas Flexíveis de Emprego: Riscos e Potencialidades" com quem tenho estado a colaborar, pela troca de impressões e informações relevantes para a orientação e desenvolvimento do trabalho.

Estou igualmente reconhecida ao Dr. Paulo Pereira de Almeida por alguns esclarecimentos.

Finalmente, não gostaria de deixar de agradecer à minha família - em especial à minha mãe, ao meu marido, aos amigos e aos colegas de trabalho que sempre me apoiaram e encorajaram ao longo da realização do trabalho. Sem eles, a realização deste trabalho não teria, seguramente, sido possível.

INTRODUÇÃO

1. Tema e Problema de pesquisa

Num cenário de profundas transformações no trabalho e emprego, a importância que a flexibilidade de emprego tem vindo a ocupar, actualmente, nas organizações – a atravessar um processo de reconfiguração organizacional e de alteração na gestão de recursos humanos –, delimita a temática escolhida para a elaboração da presente dissertação de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, no Instituto Superior de Economia e Gestão. No âmbito desta temática, o estudo procura apresentar uma visão compreensiva do tema da flexibilidade de emprego e, em particular, das novas formas - flexíveis - de emprego e das suas implicações na vida pessoal e profissional dos trabalhadores atingidos.

Porque o trabalho e o emprego são temas complexos, polémicos e multifacetados, as referências teóricas e metodológicas que se debruçam sobre estes temas não estão consolidadas e carecem de mais estudos em resultado das mudanças profundas que a sociedade actual atravessa. Enquanto alguns autores anunciam o fim da sociedade do trabalho (Offe, 1989), outros há que revelam a exclusão e precariedade das condições de trabalho e os efeitos negativos da globalização económica na vida e nos empregos de muitos (Braverman, 1980; Gorz, 1983; Rifkin, 1995; Forrester, 1997).

Apesar da multiplicidade de abordagens teóricas ao trabalho e emprego, estas podem ser perspectivadas através de quatro cenários possíveis da evolução do trabalho, que I. Kovács (2002) identifica a partir do cruzamento de duas variáveis centrais - a centralidade do trabalho/actividades e a regulação social:

- Cenário da Sociedade de Trabalho regida pelo Mercado;
- Cenário da Sociedade de Mercado;
- Cenário da Sociedade de Trabalho Renovada;
- Cenário da Sociedade de Multiactividades.

É com suporte na revisão da literatura que se desenvolve o trabalho de campo que, no caso particular, incide no sector bancário por se considerar uma área de interesse onde esta matéria tem sido pouco ou nada aprofundada.

A política de conversão dos custos fixos em custos variáveis, a procura de resposta eficaz e eficiente às flutuações e solicitações do mercado, a exigência de uma organização de trabalho mais flexível para responder às necessidades dos clientes, entre outros aspectos, impelem à reconfiguração organizacional e à flexibilidade na gestão de recursos humanos da banca. O rápido desenvolvimento tecnológico e a criação de novas áreas de trabalho apoiadas nas novas tecnologias, como o caso da Banca Telefónica ou *Call Centers*, sustentam-se não só na flexibilidade quantitativa como qualitativa. Neste último caso, veja-se a introdução de novas formas contratuais mais flexíveis, como o recurso ao trabalho temporário, ao trabalho a tempo parcial ou contratos de prestação de serviços, para além do já usual contrato a termo.

Porque se está perante uma realidade ‘nova’¹ num dos sectores mais representativos da actividade económica nacional e porque se trata de um sector fortemente caracterizado pelo modelo de vínculo laboral rígido, é considerado pertinente identificar as implicações que as mudanças no emprego têm sobre os trabalhadores - ou colaboradores, conforme são denominados na banca - afectados. Na sua maioria, são jovens universitários e recém-licenciados juridicamente vinculados a empresas de trabalho temporário, não estão incluídos no Balanço Social do Grupo Bancário, não têm representatividade sindical e não beneficiam das condições de trabalho fixadas no Acordo Colectivo de Trabalho Vertical (ACTV) do sector bancário.

É neste contexto que se procura, em termos sociológicos, conceber o estudo de uma unidade empírica específica ao nível das empresas, nomeadamente, as implicações que as novas formas de emprego – aqui representadas pelo trabalho temporário - têm sobre os colaboradores externos² da área de *Call Center* da banca, enquadrando o tema no contexto de reconfiguração organizacional e de flexibilidade de gestão de recursos humanos do sector.

¹ “Nova” porque recente no sector da banca.

² ‘Colaborador’ é o termo utilizado pela entidade bancária – e pela Banca em geral - para designar o trabalhador. No caso de se tratar de um elemento externo é considerado ‘colaborador externo’.

Na sequência do tema de estudo enunciado cumpre a sua colocação sob a forma de problema de pesquisa, definindo-se a questão a ser elucidada. Neste pressuposto, o desenvolvimento do objecto de estudo foi realizado a partir da seguinte *questão de partida*: Quais as implicações sociais e individuais das novas formas de emprego, em particular do trabalho temporário, junto dos colaboradores externos de *Call Center* da banca?

A partir da questão de partida, surgiram algumas *questões decorrentes*:

- Em que medida a introdução das novas formas emprego na banca reflecte as opções e acções dos colaboradores externos, recrutados de empresas de trabalho temporário?
- As novas formas de emprego contribuem para o aumento do risco de marginalização no mercado de trabalho ou para o desenvolvimento pessoal e profissional?
- Quais as implicações das novas formas de emprego nas condições de trabalho, nos valores, nas atitudes e na vida pessoal dos colaboradores externos?
- Quais os factores que medeiam o impacto das mudanças nas experiências profissionais dos indivíduos?

Na medida em que é «através da pergunta de partida que o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar e compreender melhor» (Quivy, 1992: 30) também aqui é em torno destas questões que se centra a matriz de toda a investigação que se propõe realizar.

Para a condução do estudo, é seguida a *hipótese* de que o emprego temporário tem um significado ambíguo para os indivíduos envolvidos, envolvendo tanto riscos e constrangimentos como oportunidades. Assim, parte-se do pressuposto de que se deve relativizar a associação que geralmente é feita entre as ‘novas’ formas de emprego, o emprego ‘flexível’ ou ‘atípico’ e ‘precariedade’.

2. Objectivos

2.1. Objectivo Geral

O *objectivo* de conhecer, a partir de uma situação real, as implicações das formas flexíveis de emprego na vida pessoal e profissional dos colaboradores externos da banca, através do estudo das trajectórias e percursos profissionais, das suas percepções e perspectivas de futuro, com o devido enquadramento organizacional, deu origem ao título da investigação aqui apresentada – “Reconfiguração Organizacional e Novas Formas de Emprego na Banca”, a partir do qual se estruturou e desenvolveu toda o trabalho realizado.

2.2. Objectivos Específicos

Do objectivo geral acima enunciado, foi estabelecido um conjunto de objectivos específicos a seguir indicados:

- Rever a literatura sobre a evolução do trabalho e emprego.
- Identificar e caracterizar algumas das novas formas – flexíveis - de emprego, em particular, o trabalho temporário.
- Caracterizar, sumariamente, o sector bancário em termos de evolução de emprego, reconfiguração organizacional e flexibilidade de gestão de recursos humanos.
- Conhecer a trajectória de vida, o percurso profissional e as alterações na situação de emprego dos trabalhadores da banca afectados pelas novas formas de emprego.
- Apreender as percepções dos colaboradores externos, recrutados de empresas de trabalho temporário, em relação aos percursos profissionais e às alterações nas situações de emprego.
- Conhecer as perspectivas futuras de emprego e a disponibilidade dos colaboradores externos para aceitarem as formas flexíveis de emprego.

3. Pertinência da pesquisa

Vários factores contribuíram para a escolha do sector bancário para a realização do presente trabalho e que se passam a enunciar:

- O sector bancário tem atravessado um momento de instabilidade e incerteza que se reflecte nas questões pertinentes do emprego e que é importante evidenciar.
- As inovações tecnológicas na banca têm sido articuladas com a criação de novos serviços e áreas de trabalho – Banca Telefónica ou *Call Center*, *Homebanking* – e a introdução de novas formas de emprego – por exemplo, trabalho temporário, trabalho a tempo parcial.
- A definição do ponto de observação num *Call Center* constitui um desafio por ser uma área particular que rompe com os circuitos tradicionais da banca.
- A flexibilidade de emprego na banca é uma realidade que tem sido ignorada, sobretudo, nos estudos empíricos.
- A banca representa um dos sectores onde a organização sindical é organizada mas onde os trabalhadores afectados pelas novas formas – flexíveis – de emprego não têm representatividade.
- Face ao aumento das novas formas de emprego, ainda que sem representação nas estatísticas de emprego do sector bancário – de que é exemplo, o trabalho temporário³ -, é necessária uma maior compreensão das implicações que esta nova realidade assume junto dos trabalhadores, particularmente, por aqueles que se encontram vinculados por um contrato de trabalho «triangular».

A realização do presente trabalho é o resultado de um conjunto de questões que se colocaram sobre a vida profissional e académica da autora, fruto da vivência experimentada num canal de banca telefónica - mais commumente conhecido como *Call Center*, e do contacto com os restantes colaboradores da área vinculados através de empresas de trabalho temporário.

³ Os trabalhadores temporários podem trabalhar na instituição bancária por um período que se pode prolongar por anos, no entanto, não constam do seu Balanço Social mas no da empresa de trabalho

Por se tratar de indivíduos que exercem actividade profissional puramente bancária – se assim a pudermos caracterizar – numa relação ‘directa’⁴ com o cliente, mas que não estão juridicamente subordinados à instituição bancária, considerou-se pertinente colocar em evidência esta situação laboral, e em particular, compreender a situação dos trabalhadores envolvidos, a sua percepção e as perspectivas futuras.

O ambiente adequado encontrado na instituição bancária, o livre acesso a documentação, a facilidade de contacto com os coordenadores de área e a disponibilidade dos colaboradores externos para a realização dos inquéritos por questionário e entrevistas aprofundadas, foram factores decisivos para a escolha do *Call Center* - área da banca onde a introdução de novas formas de emprego tem vindo a ter maior expressão – como área de estudo.

4. Aspectos metodológicos

Tendo subjacente a aceção de Poirier e outros (1999: 159) de que «a análise quantitativa e a análise qualitativa não se excluem, antes se completam», a realização desta dissertação assenta na combinação dos métodos quantitativo e qualitativo para a recolha e tratamento dos dados a partir de um estudo de caso simples realizado no *Call Center* de uma instituição bancária. É dada particular ênfase à abordagem qualitativa por permitir ir além do alcance estatístico no estudo da temática enunciada.

Numa primeira fase, foram aplicados inquéritos por questionários aos colaboradores externos – assistentes de Banca Telefónica e elementos de *Backoffice* - cujos resultados foram submetidos a tratamento estatístico com o apoio informático do programa ‘SPSS’ – *Statistical Package for the Social Sciences* para posterior análise.

Numa segunda fase, foram conduzidas entrevistas semi-directivas, de carácter biográfico, junto de colaboradores externos com um percurso profissional considerado particularmente interessante e a desempenhar outras funções mais qualificadas. Através desta técnica procurou-se recolher algumas histórias de vida para um aprofundamento mais qualitativo do tema.

temporário a que estão juridicamente vinculados. Por esta razão, não são contabilizados nas estatísticas de emprego do sector bancário.

⁴ Relação estabelecida por via do contacto telefónico.

5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em três partes:

- A Parte I é dedicada às “Novas Formas de Emprego” e apresenta a revisão da literatura relativa às transformações do trabalho e do emprego, à flexibilidade e segmentação do trabalho, e as abordagens às alternativas da sociedade de trabalho. Apresenta, ainda, algumas das formas flexíveis de emprego, com particular incidência no trabalho temporário.
- A Parte II, intitulada por “Sector Bancário: Reconfiguração Organizacional e Flexibilidade de Emprego” apresenta a caracterização do sector bancário no actual contexto de reconfiguração organizacional com particular enfoque às mudanças no emprego.
- A Parte III, que se centra no “Estudo de Caso no Grupo Bancário”, começa por enunciar os procedimentos metodológicos. A partir do trabalho empírico realizado, é feita uma caracterização do campo de estudo – a instituição bancária e, em particular, o *Call Center*. Posteriormente, é apresentada a análise dos inquéritos aplicados aos colaboradores externos. Numa primeira fase, é feita uma análise quantitativa dos inquéritos por questionário. Numa segunda fase, tem lugar uma análise qualitativa e mais aprofundada das entrevistas conduzidas junto de um número reduzido de colaboradores previamente seleccionados.
- No fim do trabalho, é apresentada a conclusão e a bibliografia.

PARTE I – NOVAS FORMAS DE EMPREGO

Introdução

A mudança das organizações, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e as mudanças nos processos de trabalho, a que se assiste hoje, sobretudo como resultado de uma maior exigência de flexibilidade, têm implicações sobre o emprego que importa apreender. O enquadramento teórico, aqui exposto, trata a temática da flexibilidade de emprego no contexto actual de profundas transformações sociais e económicas. Nesta parte, em primeiro lugar, serão abordadas as mudanças significativas que contribuem para a transformação ao nível do trabalho e emprego. De seguida, será feita uma tentativa de clarificação dos conceitos de trabalho e emprego aqui empregues, bem como, do que se entende por ‘novas’ formas de emprego, atendendo a que, dada a complexidade que os envolve, estes conceitos podem abordados sobre diferentes perspectivas. Depois de uma referência às abordagens teóricas possíveis à evolução do trabalho e emprego, esta parte é concluída com uma breve caracterização de algumas formas flexíveis de emprego, com particular enfoque sobre o trabalho temporário.

1. Transformações socio-económicas, trabalho e emprego

O conjunto de princípios e regras de organização taylorista e fordista – tarefas simples, repetitivas e facilmente executáveis, um posto de trabalho para cada indivíduo, tempos e modos de execução rigidamente definidos, poucos conhecimentos empíricos, supervisão da execução de tarefas e separação da execução/concepção/controlo da produção (Kovács, 1992) contribuiu para a definição de um modelo de produção referencial dos ‘Trinta Gloriosos’⁵ do século XX.

No entanto, a segunda metade da década de setenta marca uma fase de mudança com o desenvolvimento de novos princípios de eficiência económica e novos modelos de organização do trabalho, assistindo-se ao início de um processo de

⁵ Denominação geralmente atribuída ao período compreendido entre 1945 e 1975.

transição do modelo de produção taylorista/fordista para novos modelos de produção (Piore e Sabel, 1984; Kovács, 2002).

Um conjunto de factores dos quais se evidencia o rápido desenvolvimento tecnológico, a desregulamentação e a globalização dos mercados, contribuem para um contexto de instabilidade e de incerteza.

Ao nível das empresas, as necessidades e exigências crescentes colocadas por um mercado mais concorrencial e competitivo conduziram ao aparecimento e desenvolvimento de novos métodos de gestão orientados para a racionalização flexível - *lean production, just in time, downsizing, business process reengineering, total quality management, outsourcing* – e para novas formas de organização do trabalho que lhes confere um maior dinamismo, flexibilidade e, por conseguinte, maior competitividade organizacional. Numa economia mundial altamente competitiva, a empresa flexível é tida como ‘ideal’.

Neste seguimento, a década de oitenta está associada ao período de ‘crise do regime fordista’ (Boyer, 1992) e à passagem da ‘sociedade industrial’ à ‘sociedade da informação’, relacionada com o forte desenvolvimento das tecnologias de informação, entendidas como o conjunto de tecnologias relacionadas com a criação, transmissão, acumulação e processamento de dados. De acordo com Castells (1989), a sociedade de informação é um sistema social no qual a produção de bens e serviços depende profundamente da recolha, processamento e transmissão de informações.

A estratégia competitiva da empresa atende cada vez mais à redução dos custos e ao crescimento das performances em termos dos volumes de informação transmitidos e formas de comunicação, com um forte impacto no modo de vida, de trabalho e de organização. É exemplo, o impacto das tecnologias de informação e comunicação em sectores como a banca (Mendes e Rebelo, 1997; Monteiro Barata, 1997).

Vários são os autores que se têm debruçado sobre as implicações das tecnologias de informação e comunicação sobre o trabalho e emprego. Helena Serra (1998), por exemplo, debruçou-se sobre as implicações sociais e organizacionais das tecnologias da informação na relação de trabalho e do emprego repercutidas nas mudanças na estrutura do mercado de trabalho, como sejam, a perda global de postos de trabalho e a reestruturação das oportunidades de emprego. Maristella (1998), por

sua vez, chama a atenção para as novas exigências da evolução das tecnologias traduzidas na necessidade de uma força de trabalho polivalente e multifuncional, com uma forte capacidade de adaptação às variações quantitativas e qualitativas do processo de produção, e por conseguinte, a necessidade de investimento na qualidade do emprego, em termos de formação e reciclagem da mão-de-obra. De referir, também, o Relatório Mundial do Emprego 2001 (*World Employment Report - Life at work in the Information Economy*) que salienta que as mudanças profundas na economia, com a emergência da era da globalização digital, produziram transformações no trabalho com a criação e perda de postos de trabalho, alterações no conteúdo e na qualidade do trabalho, na natureza do contrato de trabalho, no perfil e qualificações, na organização do trabalho, e ainda, no funcionamento e na própria natureza das organizações patronais e de trabalhadores.

Com efeito, nas implicações que este quadro de mudança tem sobre o emprego observa-se, ao nível quantitativo, a extinção maciça de postos de trabalho e, por conseguinte, a diminuição do volume de emprego das empresas, e ao nível qualitativo, o aumento da flexibilidade de emprego, consolidada na variação do volume de emprego, dos contratos, dos salários, do tempo e horários de trabalho e, ainda, do local de trabalho. Relacionado com este último aspecto, está o aumento do *outsourcing* e da externalização de serviços por parte das empresas.

1.1. Mudanças no trabalho e emprego

A sociedade dita industrial é caracterizada por um regime de emprego permanente, interligado a aspectos como a homogeneização de contratos, a concentração geográfica dos trabalhadores, um único local de trabalho, um horário fixo de trabalho e a duração indeterminada do emprego. A este padrão está associada a imagem ‘clássica’ do emprego. O modelo de emprego é, nesta acepção, representado por um vínculo entre duas partes – empregador e empregado - de natureza estável e segura, a tempo integral, concretizado sob a forma de um contrato de trabalho, de duração indeterminada e sob subordinação jurídica.

Vários trabalhos sobre a evolução do emprego e do mercado de trabalho (Blanc, 95; Fitoussi et Rosanvallon, 96) indicam que o actual modelo de produção coloca em questão este modelo de emprego que havia sido instituído como referencial da relação salarial e o tipo referencial do contrato de trabalho nos ‘Trinta Gloriosos’.

A discussão actual incide sobre um regime de emprego diferente, direccionado para uma organização do trabalho mais flexível e em que se evidenciam como aspectos importantes as alterações sobre o estatuto do trabalhador, a individualização dos contratos, a fragmentação organizacional do local de trabalho e a dispersão geográfica dos trabalhadores, a remuneração flexível, a segmentação no emprego, a flexibilidade de horários e a instabilidade da duração do emprego.

O conceito de emprego alarga-se a «toda e qualquer forma contratual que resulte da vontade livremente expressa pelas partes no âmbito do mercado de trabalho» (Conceição e outros, 2000: 21). O emprego deixa de estar circunscrito à subordinação jurídica e económica e torna-se mesmo possível o recurso a vínculos contratuais diferentes para um mesmo tipo de trabalho.

Assim, a par do emprego tradicional, assiste-se à emergência e proliferação de formas de emprego ditas ‘atípicas’ no sentido de diferentes da forma de emprego tradicional ou típica. É exemplo disso, o trabalho temporário, o trabalho a tempo parcial, o teletrabalho, o auto-emprego/trabalho independente, a subcontratação, entre outras formas.

Conceição e outros (2000) identificam um conjunto de factores determinantes da emergência e desenvolvimento de novas modalidades de emprego, designadamente, o ‘desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)’; ‘a transformações da estrutura produtiva e económica em direcção a uma crescente terciarização’; ‘as transformações das actividades de trabalho’ no conteúdo, tempo e espaço de realização do trabalho; as ‘estratégias de gestão de recursos humanos das empresas no sentido da flexibilidade crescente’ e, ainda, ‘as motivações individuais para integrarem as novas formas de emprego’. No que respeita a este último aspecto, a aceitação das novas formas de emprego pode decorrer de uma ‘opção’ ou escolha do trabalhador no sentido de uma procura de maior disponibilidade, de dispensar mais tempo para a família, de mais tempo livre, de maior autonomia ou rendimentos económicos acrescidos; ou, pode ainda decorrer, em sentido inverso, de um ‘condicionalismo imposto’ resultante das poucas possibilidades de escolha e/ou da inexistência de alternativas de emprego ao mesmo nível, no contexto actual do mercado de trabalho.

As estatísticas, apesar das limitações inerentes, mostram uma tendência para a diminuição do trabalho assalariado clássico e o aumento de novas formas de emprego. No entanto, o recurso às formas flexíveis de emprego não é o mais representativo, ainda que se reconheça que muitas destas formas não estão representadas estatisticamente.

2. Novas Formas de Emprego

2.1. Trabalho e Emprego – conceitos

As transformações no mundo laboral colocam em evidência diferenças entre trabalho – enquanto actividade produtiva – e emprego – enquanto uma relação definida num quadro institucional com um estatuto, direitos e remuneração correspondentes. Perante o consenso sobre a ambiguidade e complexidade destes conceitos, importa, pois, fazer uma breve clarificação conceptual do que aqui se entende por trabalho, emprego e actividade.

No campo das ciências sociais, o termo ‘trabalho’ é utilizado para designar o esforço – físico e mental - consciente do homem que permite transformar a natureza, produzindo bens que satisfaçam as necessidades de subsistência⁶. O trabalho pode ser, então, definido como toda a sua actividade humana de produção de bens ou serviços considerados úteis.

Porque a ‘actividade’ é um conceito mais abrangente que o trabalho - nem todas as actividades podem ser consideradas trabalho - é utilizado o termo ‘actividade profissional’ para designar o trabalho realizado por um indivíduo num emprego.

Num sentido mais estrito que o trabalho, o ‘emprego’ é entendido como o trabalho que é realizado por um indivíduo na base de um contrato de trabalho, em troca de um salário/retribuição, seja o trabalho assalariado ou trabalho independente, e que determina o lugar que o mesmo ocupa na sociedade. Desta forma, o emprego define, para além de uma situação jurídica, a ocupação de um espaço e de uma posição social.

⁶ Pité (1997).

O trabalho subordinado assalariado, na base de trabalhar para uma entidade patronal num emprego a tempo inteiro, de duração indeterminada, com remuneração e com regalias sociais, tornou-se uma actividade essencial que se apoderou de todas as esferas da vida dos indivíduos. Para além da componente de segurança económica e financeira, há uma componente de realização pessoal e de identidade dentro e fora do local de trabalho. Segundo Kovács (2002:143) «o trabalho remunerado com duração indeterminada – salário regular colectivamente negociado e um conjunto direitos e garantias – tornou-se uma importante fonte do desenvolvimento emocional, ético e cognitivo dos indivíduos e, ao mesmo tempo, conferiu um estatuto social aos trabalhadores».

Nesta acepção, o emprego enquanto forma de regulação do trabalho constitui um importante factor de integração social. O ‘estar empregado’ significa também estar ‘socialmente integrado’. A qualidade do emprego e do estatuto social que é conferido ao indivíduo contribui para a definição do lugar que ocupa em sociedade.

No entanto, as mudanças de que têm sido alvo o trabalho e emprego faz com que lhes seja frequentemente associado o fenómeno de precariedade.

Rosa e outros autores (2000) desenvolveram um estudo sociológico sobre o trabalho precário em que as características comuns assentam na não correspondência do trabalho a uma situação desejada pelos trabalhadores e à instabilidade que resulta do tipo de inserção profissional.

A um nível mais estrito, Rebelo (1999) fala em ‘emprego precário’ associado a instabilidade, insegurança e ao carácter temporário, e relaciona este conceito, particularmente, com a fragilização ou precariedade do vínculo contratual que permite ampliar as margens de manobra do empregador na definição das condições de trabalho do empregado em relação ao horário de trabalho, condições de trabalho, remuneração, entre outros aspectos e na redução das possibilidades jurídicas e as práticas de resposta desse trabalhador.

Ao lado da questão da fragmentação das formas de regulação do trabalho discute-se, hoje, o enfraquecimento do emprego como um valor essencial, a base da identidade social e da auto-realização dos indivíduos. Refere-se mesmo que o emprego ameaça tornar-se um ‘bem raro’.

Com efeito, a noção de emprego que, até há pouco tempo, se encontrava associada a estabilidade, previsibilidade e certeza, tem-se convertido em emprego instável e autónomo com a transformação do mercado de trabalho, para a qual contribuiu o forte desenvolvimento tecnológico.

Ora, em torno das mudanças do trabalho e do emprego que se entrevêem com o advento da sociedade da informação, têm-se desenvolvido diversas discussões teóricas. Sobretudo a partir da década de oitenta, a discussão tem sido orientada em torno da crise do emprego, e por sua vez, da sociedade do trabalho ou sociedade salarial e sobre o fim da centralidade do trabalho no conjunto das relações sociais e na formação de identidades colectivas. Na linha do enfraquecimento do emprego, projecta-se uma sociedade que não se centra no trabalho.

Vários autores apontam no sentido de que o trabalho tem vindo a perder a sua posição central na vida das pessoas, como é o caso de Offe (1985), um dos primeiros autores a falar no fim da sociedade de trabalho. O autor põe em causa a capacidade do trabalho continuar a estruturar a sociedade do futuro. Castillo (1998) aponta mesmo para a extinção progressiva do trabalho, considerando, no entanto, inadequado falar no fim do trabalho. No entanto, Rifkin (1995) vai mais longe e fala no ‘fim do trabalho’⁷, isto é, do desaparecimento inevitável do emprego em consequência das profundas transformações da estrutura económica, da revolução tecnológica e informática, a que o autor relaciona as bases de exclusão. A sua visão negativa é considerada por muitos como ‘catastrófica’.

Autores como Gorz (1999) e Méda (1999) desenvolveram a tese do fim da centralidade do trabalho assente no postulado de que o trabalho remunerado formal perdeu a sua qualidade subjectiva de «centro organizador das actividades humanas, de auto-estima e das referencias sociais e orientações morais»⁸. De acordo com os autores, o trabalho e a produção perdem a sua capacidade de estruturar e organizar a sociedade. Méda (1999) e Gorz (1999) preconizam uma visão negativa do trabalho concebido como um instrumento sem função identitária, degradante e que não possibilita enriquecimento. Os autores não reconhecem as funções integradoras e identitárias do trabalho.

⁷ “Trabalho” entendido como emprego assalariado na acepção do autor.

⁸ Retirado de Kovács (2002).

Esta posição também não é consensual. Num texto recentemente publicado, Kóvács (2002) adverte que «é relativamente consensual que o trabalho remunerado ou o emprego na sociedade industrial é uma actividade central que estrutura a vida dos indivíduos e a vida social em geral»⁹.

Não obstante as posições assumidas pelos vários autores, este estudo pretende chamar a atenção de que se caminha, não para o fim do trabalho e do emprego – aqui entendido como factor importante de integração social - mas para uma mudança nas formas de trabalho e de emprego. Assim, numa realidade económica e social em transformação, torna-se antes necessário repensar o estatuto do trabalhador e a organização da sociedade que já não assenta no pleno emprego característico dos ‘Trinta Gloriosos’ anos - sem que tal signifique a supressão do trabalho ou do valor que lhe é atribuído - mas no surgimento de novas formas de emprego, mais flexíveis e ajustadas às novas necessidades de que importa compreender as implicações decorrentes sobre os trabalhadores afectados.

2.2. Do Emprego Clássico às Novas Formas de Emprego

A forma de trabalho ‘típica’ da sociedade industrial assenta num tipo de trabalho repetitivo e contínuo, num vínculo de subordinação jurídica e numa concepção de um emprego estável de duração indeterminada, que significa, ‘para toda a vida’.

Conforme já anteriormente mencionado, a evolução recente do mercado de trabalho e, em particular, do emprego, tem contribuído para a emergência e proliferação de outras formas de emprego, às quais têm sido atribuídas as mais diversas denominações.

É utilizado o termo de ‘novas formas de emprego’ para se referir à expressão estatística que, muito recentemente, têm vindo a assumir as novas formas de contrato de trabalho no mercado de emprego. Por sua vez, apenas agora, determinados sectores e áreas de trabalho vêm ser introduzidas formas de emprego à margem do emprego tradicional. Apesar de não se tratar de formas de emprego propriamente novas, o trabalho independente, o trabalho a tempo parcial e o trabalho temporário tendem a aumentar e a ter um campo de actuação cada vez mais amplo.

⁹ Op. Cit. p. 143.

Poder-se-á falar, por sua vez, em ‘formas de emprego atípicas’ para designar as formas de contratos de trabalho que não o contrato típico que ligam uma organização e um trabalhador por uma duração indeterminada e um horário de trabalho normal. Respeitam a modalidades afastadas da norma do contrato de duração indeterminada e do que esta forma significa em termos de protecção social.

Também se recorre a designação de ‘formas precárias de emprego’ pela fragilidade que estas formas de emprego suscitam ao nível da relação laboral ou de emprego. O emprego formal é substituído por formas de contratação por tempo limitado, com menor remuneração e regalias sociais, menores condições de trabalho, maior incerteza e insegurança e ausência de perspectivas de carreira.

Outra noção, não menos apropriada, é o de ‘formas flexíveis de emprego’ porque associadas à característica de flexibilidade quanto à duração do trabalho, ao tipo de contrato, ou remuneração, justificada por uma intensificação da procura de flexibilidade produtiva, salarial ou dos efectivos para fazer face às novas exigências.

Há, ainda, quem utilize a expressão ‘formas híbridas de trabalho’ para denominar as formas situadas entre o trabalho assalariado e o trabalho independente (Blanc, 1995; Dupuy e Larré, 1998). De acordo com Blanc (1995), o ‘trabalho híbrido’ constitui uma nova forma de trabalho que emerge entre o trabalho assalariado e o trabalho independente, na qual o trabalhador partilha o seu tempo disponível entre uma actividade de assalariado e uma actividade independente. Dupuy e Larré (1998), por seu turno, centram a atenção nas formas de ‘mobilização do trabalho’¹⁰ em relação com os modos de regulação das relações de emprego e ao funcionamento do mercado de trabalho. A particularidade da investigação destes autores está na identificação e análise das combinações complexas entre o ‘trabalho assalariado’ - forma de mobilização de trabalho dominante na economia contemporânea, caracterizada pela duração da relação de emprego, i.e., contrato por tempo indeterminado, um único patrão, trabalho a tempo inteiro - e o ‘trabalho independente’, numa lógica de prestação de serviços a que atribuem a denominação de formas híbridas de mobilização do trabalho.

¹⁰ Dupuy e Larré vão buscar a Gaudemar o conceito de “mobilização do trabalho” a que corresponde o modo de colocar a actividade de trabalho de um certo número de homens ao serviço de um objectivo, i.e., o conjunto das condições em que a actividade de trabalho está realizada.

Poder-se-á, assim, concluir que a definição e caracterização das formas de emprego emergentes e em proliferação mostra ser complexa, ambígua, e sobretudo, contingente.

Grozelier (1998) chama a atenção para a necessidade de relativizar o que se entende por ‘novas’ formas de emprego dado que a existência de formas particulares ou ‘atípicas’ de emprego não é verdadeiramente nova, salientando que desde a emergência do assalariado e da sua institucionalização sempre existiram margens de trabalho, onde era evidente uma certa fragmentação do estatuto.

Cerdeira e outros (2000), entretanto, questionam se fará sentido falar de ‘atipicidade’ do trabalho ou do emprego num contexto social e económico de mudança, caracterizado pelo desvio à norma.

Everaere (1999) adverte, ainda, que a noção de ‘atipismo’ (*atypisme*) ou precariedade é contingente porquanto a noção de «norma de emprego» varia segundo os países (contingência espacial) e no tempo (contingência temporal).

Por sua vez, Glória Rebelo (2001) considera as novas formas de trabalho/emprego ‘todas mais ou menos precárias’ enquanto formas de trabalho à margem da ‘figura-regra’¹¹ que contornam o princípio da segurança e permanência da relação laboral do Direito do Trabalho. Para a autora, «estas formas constituem um factor adicional de perturbação, pois as relações colectivas de trabalho sofrem também elas um forte sobressalto, nomeadamente através da diminuição da taxa de sindicalização e da consequente alteração das relações de poder na empresa»¹².

O emprego precário é, assim, empregue para referenciar a generalidade das formas de contratação de trabalhadores que se caracterizam pela sua instabilidade ou precariedade, designadamente, através de contratos de trabalho a termo ou mediante o recurso ao trabalho temporário. A este conceito está associada a ideia de emprego transitório, instável e inseguro, a que já foi feita referência atrás.

Em relação à questão da precariedade em associação às novas formas de emprego, é importante salientar a posição de Grozelier que apela à necessidade da

¹¹ Contrato de trabalho indeterminado a tempo inteiro.

¹² Op. Cit., p. 55.

abordar este fenómeno ao nível do ‘sentimento’ de precariedade com a distância necessária da ‘situação objectiva’ de precariedade. No entender da autora, a situação ‘objectiva’ de trabalho não se limita à multiplicidade de estatutos jurídicos mas, também, aos efeitos nefastos resultantes da redução dos postos de trabalho, insegurança dos processos de reestruturação, fusão, aquisição e eliminação de empresas presentes na forma de trabalho/emprego dita tradicional¹³.

Perante o acima exposto, convém salientar que neste estudo é utilizado o termo ‘novas’ formas de emprego para designar a expressão estatística que as formas de emprego flexível que proliferam ao lado do emprego dito clássico, assumem no quadro actual. Por sua vez, atendendo ainda a que existe uma tendência para a expansão das formas de emprego para novos sectores, novas áreas de trabalho e actividades, como o caso de áreas relacionadas com as tecnologias de informação e comunicação, áreas administrativas, *back office* informatizados ou *call centers*.

2.3. Abordagens teóricas ao trabalho e emprego: síntese e cenários de evolução possíveis

O discurso em torno das transformações no trabalho e emprego tem um ponto comum, nomeadamente, o reconhecimento da crise do trabalho. Quer seja o discurso preconizado pela gestão ou pelos críticos, ambos são peremptórios em afirmar que o trabalho assalariado ou o emprego está em crise. A divergência aparece nas soluções propostas para esta crise.

Ilona Kovács (2002) identifica quatro cenários alternativos à sociedade de trabalho resultantes do cruzamento de duas variáveis centrais, como sejam, a centralidade do trabalho (remunerado) ou das actividades alternativas e a regulação pelo mercado ou regulação social (Quadro 1):

- Cenário 1: Sociedade de trabalho regida pelo mercado.
- Cenário 2: Sociedade de mercado.
- Cenário 3: Sociedade de trabalho renovada.
- Cenário 4: Sociedade de multiactividades.

¹³ Retirado de Cerdeira e outros (2000:41).

Quadro 1 - Cenários para a evolução do Trabalho

Regulação social	<div><div>+</div><div>Cenário 3: <u>Sociedade de trabalho renovada</u></div><div><ul style="list-style-type: none">- Mercado de trabalho regulado- Trabalho revalorizado pela articulação de objectivos económicos e sociais e pelas opções técnico-organizacionais antropocêntricas- Redução do tempo de trabalho- Identidade e integração pelo trabalho- Diálogo, participação e negociação</div></div>	<div><div>Cenário 4: <u>Sociedade de multiactividades</u></div><div><ul style="list-style-type: none">- Sociedade de multiactividades e de tempos escolhidos- Trabalho reduzido e flexível- Actividades alternativas- Rendimento decente, regular não dependente do emprego</div></div>
	<div><div>Cenário 1: <u>Sociedade de trabalho regida pelo mercado</u></div><div><ul style="list-style-type: none">- Mercado de trabalho desregulado- Trabalho: custo a ser reduzido- Desemprego- Precariedade do trabalho- Dualização, diversificação, individualização do trabalho- Debilidade dos sindicatos- Espiral descendente de salários e das condições de vida</div></div>	<div><div>Cenário 2: <u>Sociedade de mercado</u></div><div><ul style="list-style-type: none">- Trabalho: custo a ser reduzido- Desemprego- Criação de novos empregos pela mercantilização de todas as actividades (serviços de proximidade) sujeitos a precarização- Debilidade dos sindicatos- Espiral descendente dos salários e das condições de vida</div></div>
	<div><div>-</div><div>Centralidade do trabalho</div></div>	<div><div>Centralidade de Actividades</div></div>

Fonte: Kovács, 2002: 152.

2.3.1. Cenário 1: “Sociedade de trabalho regida pelo mercado”

Uma sociedade de trabalho regida pelo mercado corresponde à proposta apresentada pelas teorias neoliberais e outros estudiosos na mesma linha de pensamento. Estas diferenciam-se das teorias defensoras do fim da centralidade do trabalho por admitirem a possibilidade de evolução do trabalho, considerada, somente, inserida na lógica de um mercado desregulado, liberalizado.

A preconização da “sociedade mercado”, para a qual se considera direccionar a evolução da sociedade de trabalho, tem a sua singularidade na desregulamentação social do mercado de trabalho – para permitir que o trabalho se torne factor de

competitividade das empresas e para possibilitar o crescimento de emprego - e na perda de poder do movimento sindical.

Na perspectiva neoliberal, as transformação do emprego estão inseridas na expansão de um ‘novo modelo pós-salarial do trabalho’, concretizado no modelo empresarial e na individualização das relações de trabalho, enquanto se sucede o fim do trabalho assalariado. Neste cenário, «cada um como detentor de capital realiza contratos e gerirá o seu trabalho para vários clientes e empregadores, cada um cria o seu próprio emprego e responsabiliza-se pelo desenvolvimento de toda a sua carreira» (Kovács, 2002:144-145). Cada indivíduo torna-se prestador de serviços e responsável pela gestão da sua própria carreira.

Nesta linha de pensamento, Bridges (1994), referido por Kovács (2002), refere que o futuro será marcado pelo domínio da empresa ‘hiperflexível’, sem trabalho assalariado e sem gestores. O indivíduo tornar-se-á uma empresa independente, deixando de existir fronteira entre o trabalho e a vida privada, e tudo será mercado. No entanto, esta constitui uma questão polémica uma vez que as estatísticas não indiciam uma evolução assim tão representativa do trabalho independente ou do auto-emprego.

Os novos modos de gestão, assentes no princípio da “racionalização flexível” *total quality management just in time, downsizing, reengineering, outsourcing* – apelam, ainda, à redução dos custos relativos ao factor trabalho e, em simultâneo, à flexibilidade funcional a partir da reorganização do trabalho. A tendência é para a crescente redução do ciclo de vida dos produtos, das organizações, das relações de trabalho e da carreira.

No entanto, Kovács (2002) chama a atenção para o facto de esta perspectiva não ter em conta que parte substancial das formas flexíveis de emprego implica precariedade, ausência de perspectivas profissionais e um ambiente de angústia e de insegurança.

Da mesma forma, a preconização de uma sociedade de trabalho regida pelo mercado, no padrão apresentado e defendido pelos gurus das gestão e teóricos neoliberais tem sido objecto de críticas por parte de outros autores que Kovács (2002) faz intenção de mencionar. Por exemplo, D’Iribarne (1997) que faz alusão ao “retorno

ao trabalho por encomenda”, Gorz (1997) que aponta o “retorno às condições sociais prevalentes no início do século XIX”, e ainda, Adam (1998) que faz menção a uma versão moderna da ‘jorna’. Outros autores alertam, ainda, para as “tendências de evolução” ocultas desta alternativa à sociedade de trabalho, designadamente, o desemprego persistente, a coexistência do desemprego e sub-emprego com o aumento da duração e intensidade do trabalho, a crescente diferenciação entre tipos de trabalho, a grande heterogeneidade das situações de trabalho e formas de emprego, polarização crescente entre uma elite influente (especialistas em conhecimento, detentores de competências excelentes) e a massa de trabalhadores *just-in-time* com empregos inseguros e mal remunerados (Kovács, 2002).

2.3.2. Cenário 2: “Sociedade de Mercado”

As teorias liberais mais radicais anunciam o fim da centralidade do trabalho e a alternativa de uma sociedade de mercado centrada em actividades alternativas.

Este cenário assenta num novo paradigma pós-mercado consubstanciado no desenvolvimento de um novo terceiro sector da economia associado ao rendimento social (Offe, 1985; Rifkin, 1995) ou à cidadania (Beck, 2000). Nesta perspectiva, o terceiro sector seria o mais propício ao desenvolvimento de um novo tipo de sociedade «em que o político e o social não se subordinam à economia e o trabalho remunerado já não constitui o principal factor de integração» (Kovács, 2002: 146).

Rifkin (1995) é um autor que, ao defender a tese do desaparecimento inevitável do emprego e emergência da era pós-mercado, apresenta alguns postulados que considera de maior importância, designadamente:

- O repensar a semana de trabalho, com a redução do tempo de trabalho.
- A necessidade de rever o contrato social estabelecendo uma nova forma de redistribuir as riquezas e partilhar os ganhos, apoiada no desenvolvimento dum terceiro sector portador de novos valores de solidariedade.
- O reforço do terceiro sector assente no capital social, onde se acentua o papel activo da sociedade civil e a diminuição do papel do Estado.
- O mundializar da economia social.

Neste contexto, caberia às entidades governamentais promover, com incentivos, o denominado terceiro sector ou a economia social e, desta forma, criar alternativa de emprego para os que têm menos oferta no actual mercado de trabalho. Nesta economia social, estão englobados os desempregados ou sub-empregados bem como aqueles que pretendem ocupar o tempo livre em actividades úteis à comunidade de que é exemplo os cuidados de saúde, apoios aos carenciados e aos idosos, entre outros (Kovács, 2002).

A alternativa à sociedade de trabalho consistiria, assim, no desenvolvimento de um sector específico orientado para os serviços e laços comunitários e dirigido pela ética da utilidade social e do civismo em que as actividades realizadas neste sector justificariam o salário social e libertariam, ao mesmo tempo, o Estado de um conjunto de tarefas que até aí eram da sua incumbência, relevando o seu papel (Kovács, 2002).

Também a alternativa da sociedade de mercado levanta um conjunto de interrogações e críticas por parte dos autores.

Kovács (2002) alerta para o facto de que o Estado de Bem-Estar é, na actualidade, extremamente necessário mas carece de ser repensado e renovado. Acrescenta, ainda, que a proposta da ‘sociedade mercado’ representaria a difusão ainda maior das múltiplas formas de flexibilização e ‘precarização’ do emprego; a degradação da qualidade do emprego e do potencial integrador do trabalho; a destruição da regulação social construída para conciliar a economia do mercado e a coesão social; e o desemprego, desestabilização, precariedade, desemprego enquanto riscos omnipresentes. A autora crítica, ainda, que transformar todas as actividades em empregos não seria mais do que transformar serviços em mercadorias, ou seja, promover a sociedade mercado (Kovács, 2002).

2.3.3. Cenário 3: “Sociedade de Mercado Renovada”

A terceira alternativa para solucionar a crise de emprego apresenta uma orientação para o trabalho renovado que passa pela «redistribuição do trabalho socialmente útil, redução do tempo de trabalho, flexibilidade sem precariedade, articulando os objectivos sociais e económicos através do diálogo, negociação e participação» em que «o objectivo dessa distribuição que cada um encontre e conserve um lugar no continuum das posições socialmente reconhecidas na base de

um trabalho efectivo, condições decentes de existência e direitos sociais» (Kovács, 2002: 153).

Contrariamente à sociedade de multiactividades, preconizada por autores como Gorz (1999), na sociedade de trabalho renovada, parte-se do postulado de que o trabalho – ainda que renovado - continuará a estruturar e dar coerência à vida dos indivíduos.

Para Kovács (2002), esta alternativa consiste num tipo de desenvolvimento económico e social orientado não apenas para objectivos quantitativos, como o crescimento económico ou aumento do emprego, mas também para aspectos qualitativos, nomeadamente, para «transformar o trabalho numa actividade com interesse e significado capaz de proporcionar autonomia, satisfação e integração social»¹⁴.

Nesta sequência de pensamento, as formas flexíveis de emprego associadas não apenas aos objectivos económicos, mas também aos objectivos sociais podem permitir um maior controlo dos indivíduos sobre o tempo e ciclos de vida, melhor conciliação do trabalho com a vida familiar e com as outras actividades (Kovács, 2002).

Em suma, na perspectiva de Kovács sobre este cenário, que a autora mesma preconiza, as actividades e formas de participação social alternativas podem coexistir com o trabalho reorganizado e revalorizado uma vez que o trabalho desempenha funções essenciais dificilmente substituíveis tanto para o indivíduo como para a sociedade. No entanto, salienta que a viabilidade de uma sociedade centrada em actividades alternativas pressupõe uma nova educação, novos processos de socialização bem como novos espaços para a construção de identidades individuais e colectivas.

2.3.4. Cenário 4: “Sociedade de Multiactividades”

No seio das teorias do fim da centralidade do trabalho, Gorz (1999) visualiza a sociedade de multiactividades como a alternativa ao cenário da sociedade de trabalho regida pelo mercado.

¹⁴ Op. Cit. p. 145.

Segundo Gorz (1999), o trabalho assalariado da sociedade do trabalho consiste num «trabalho sem interesse, sem sentido intrínseco, constrangedor, opressivo e instrumental para aceder ao consumo»¹⁵. Este autor propõe como alternativa à sociedade de trabalho, uma sociedade de “tempos escolhidos” e de “multiactividade” baseada na segurança de um rendimento suficientemente elevado para permitir recusar trabalho e condições de trabalho indignas; num trabalho descontinuo e flexível, mas sem implicar insegurança; na possibilidade das pessoas poderem optar por outras actividades autónomas e voluntárias em busca da sua auto-realização (Kovács, 2002). Nesta acepção, o trabalho perde a sua centralidade na vida da sociedade e dos indivíduos a favor das actividades alternativas.

Para Gorz, são as actividades socialmente úteis alternativas ao trabalho que conferirão o acesso por parte dos indivíduos à integração, sociabilidade, utilidade social até então garantidas principalmente pelo trabalho. Nesta acepção, «a ética do trabalho dará lugar à ética da vida, da solidariedade, da reciprocidade, às redes de ajuda e ao voluntariado» (Kovács, 2002: 148).

Boissonat (1995), salientado por Kovács (2002), propõe a substituição do contrato de trabalho por um contrato de actividade, realizado por um período não inferior a cinco anos entre um trabalhador e empresas, organismos públicos ou associações, que permita alterar ou combinar diversos estatutos e diversas actividades, trabalho assalariado, estágios e actividades de utilidade social.

Este cenário tem sido, contudo, também alvo de críticas. Para Castillo (1998), não se está perante o fim da sociedade do trabalho, nem sequer perante uma extinção do papel do valor do trabalho. De acordo com Robert Castel (1998) «não existe hoje alternativa digna de crédito para a sociedade salarial. É possível uma saída para o marasmo, mas esta não passa (...) pela construção da bela utopia de um mundo maravilhoso onde desabrocham livremente todos os devaneios dos ‘fazedores de projectos’»¹⁶. Entretanto, Kovács (2000: 148) salienta que o trabalho e o emprego continuam a ter um papel importante na vida das pessoas e na vida social em geral pelo que não poupa críticas à alternativa descentrada do trabalho, ao discurso sobre o fim do trabalho e ao postulado de que o trabalho não tem função integradora e

¹⁵ Retirado de Kovács (2002: 147).

¹⁶ Retirado de Kovács (2002: 149-150).

identitária. Para a autora, «sem o trabalho, estes trabalhadores perdem mais do que o seu salário, perdem a sua dignidade, um espaço importante de afirmação pessoal e ficam privados de um conjunto de relações sociais» (Kovács, 2002: 150).

Efectivamente, em Portugal, como em muitos outros países, o trabalho assalariado continua a ser uma referência dominante.

3. Flexibilidade, segmentação do trabalho e formas flexíveis de emprego

A flexibilidade tornou-se um conceito utilizado na gestão a partir da década de setenta ao constituir um recurso estratégico das empresas para dar resposta a um ambiente de incerteza crescente, resultado da globalização dos mercados, do aumento da diversidade de produtos e da redução da sua duração de vida, e ainda, da sofisticação dos consumidores, cada vez mais exigentes.

Tarondeau (1999) define a flexibilidade¹⁷ de um sistema como a capacidade de se transformar no sentido de melhorar a sua capacidade de adaptação/inserção ao meio e aumentar a sua probabilidade de sobrevivência. Nesta acepção, as empresas dotadas de uma grande flexibilidade adaptam-se de forma a manter os seus níveis satisfatórios enquanto que as mais rígidas são ameaçadas de desaparecer.

A flexibilidade é, cada vez mais, uma questão relevante sob os vários domínios da empresa, seja nos estilos e políticas de gestão, no processo de tomada de decisão, na performance produtiva ou nas formas organizativas, dadas as implicações na capacidade competitividade e de resposta às exigências colocadas por um ambiente de mudança. Esta realidade tem motivado a realização de diversos estudos centrados sobre o tema da flexibilidade (Boyer, 1986; Cohendet e Llerena, 1989; Ilona Kovács, 1989).

Também ao nível do trabalho se verifica a tendência para uma procura crescente de flexibilidade com impacto nas estratégias de gestão dos recursos humanos. A flexibilidade aplicada ao factor trabalho tanto pode referir-se à

¹⁷ De acordo com Tarondeau a flexibilidade é um conceito *multiforme*, no sentido de que pode assumir formas diferentes – estratégica ou operacional, com fins defensivos ou ofensivos, associada a produtos, processos ou à organização, etc.

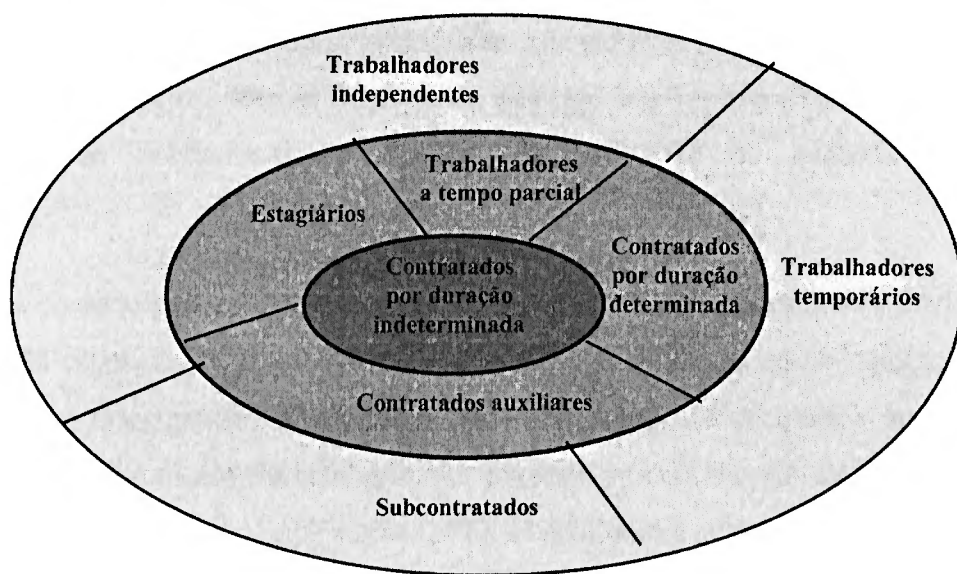
capacidade dos indivíduos desempenharem diferentes funções ou tarefas e à sua capacidade de adaptação a novos equipamentos e tecnologias como pode designar a possibilidade das empresas fazerem variar o volume de mão-de-obra disponível de acordo com as necessidades de cada momento. Cerdeira e outros (2002) fazem alusão a algumas teorias da segmentação em torno dos processos de segmentação do trabalho ao particularizar a questão da flexibilidade de trabalho. Por exemplo:

- John Atkinson do IMS (*Institut of Manpower Studies*) [1986], que descreve as estratégias das empresas orientadas para uma multiplicação das formas de emprego utilizadas, permitindo à empresa ajustar a mão-de-obra à imprevisibilidade do mercado. A empresa apresentava-se como uma estrutura segmentada onde a força de trabalho é dividida em duas categorias principais: o grupo central ou núcleo e os grupos periféricos, repartidos segundo o tipo de flexibilidade de que usufruíam.
- Bernard Brunhes Consultants [1994], que apresenta um esquema similar, formado por um núcleo e duas coroas. O núcleo duro A] formado por trabalhadores permanentes da empresa (com flexibilidade funcional); a primeira coroa B], formada pelos trabalhadores temporários da empresa e a segunda coroa C], formada por trabalhadores independentes e empregados de outras empresas com flexibilidade quantitativa, que permite à empresa ajustar a mão-de-obra à imprevisibilidade do mercado. Os autores mostram a funcionalidade e articulação entre as várias formas de flexibilidade do trabalho: a *flexibilidade interna* que permite a mobilidade profissional e a mobilidade funcional no interior da organização; a *flexibilidade externa* que permite o ajustamento imediato dos efectivos em função das necessidades da empresa - criação de emprego ou despedimentos em função de momentos altos ou baixos; a *flexibilidade numérica* que permite ajustar o número de trabalhadores e/ou horas de trabalho às necessidades da produção; e, a *flexibilidade funcional* que permite níveis mais elevados de polivalência que permita a realização de várias actividades a cada trabalhador e que requiere, no entanto, maiores níveis de qualificação e formas de participação no local de trabalho, para além do envolvimento na organização.
- Ramos dos Santos [1989], que considera que a flexibilidade do trabalho se apresenta através de três elementos: a flexibilidade do emprego - nível de emprego, duração do trabalho e ritmo do trabalho; a flexibilidade dos salários - salários

directos, indirectos e relativos; e, a mobilidade - rotação de emprego, geográfica e profissional.

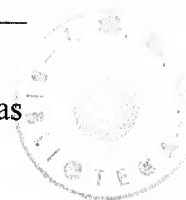
Considera-se pertinente fazer alusão a Everaere (1999) que também refere a sobreposição de duas realidades: de um lado, ou ao centro, um mercado de emprego estável constituído pela forma típica ou clássica do contrato de trabalho - contrato de duração indeterminada e a tempo inteiro que representa a maioria do assalariado; de outro lado, ou na periferia, as formas de emprego particulares ou atípicas (contratos de duração determinada, o trabalho temporário, os estágios de inserção, a externalização de serviços e o trabalho a tempo parcial). Sob a perspectiva do autor, as duas categorias de emprego - o típico e o atípico - mantêm-se fortemente separadas. A Figura 1 ilustra as esferas das diferentes populações de trabalho.

Figura 1 - As diferentes populações de trabalho mobilizáveis na empresa



Fonte: Everaere, Christophe (1999)

Na primeira esfera, ao centro, encontram-se os assalariados permanentes da empresa que têm um contrato estável clássico. Na segunda esfera, encontram-se os assalariados 'temporários', i.e., aqueles em que a duração do contrato de trabalho é limitada (os contratos de duração determinada, os estagiários e os contratados 'aidés') e aqueles que não trabalham a tempo inteiro e em que os horários de trabalho podem variar com uma frequência e previsibilidade maior ou menor (os assalariados a tempo parcial). A terceira esfera corresponde à população dos indivíduos fisicamente presentes na empresa mas que estão ligados por um contrato comercial, como sejam,



os trabalhadores temporários, os trabalhadores independentes e os assalariados das empresas subcontratadas.

Everaere (1999) ao abordar a questão da flexibilidade, objecto de debate em torno das questões essenciais do emprego, da eficácia das empresas e do lugar do trabalho na sociedade, adverte para os ‘efeitos perversos’ da flexibilidade quantitativa, apontando seis prejuízos decorrentes essenciais: os problemas de produtividade; os problemas de acidentes de trabalho; os problemas de qualidade ligados à insatisfação e ao turnover; uma perda de coesão social prejudicial à eficácia colectiva; a dificuldade de aumentar as competências; e por fim, uma ‘paralisia’ das práticas de autonomia.

Por sua vez, Kovács (2002) alerta para os efeitos negativos das formas flexíveis de emprego sobre a precariedade, a falta de perspectivas profissionais e o aumento da angústia e ansiedade «o entusiasmo pela empresa flexível não permite ver que parte substancial das formas flexíveis de emprego implica precariedade e a falta de perspectivas profissionais produzindo um ambiente de angústia e de insegurança»¹⁸.

Em consequência das mudanças no trabalho e emprego questiona-se, ainda, o problema da segmentação do mercado de trabalho e as implicações no aumento da instabilidade e insegurança sobre os indivíduos com particular incidência nos mais fragilizados, como é o caso das mulheres, dos jovens à procura de primeiro emprego e dos pouco qualificados. Cerdeira e outros (2000: 41) colocam a questão da possibilidade da reconfiguração da organização económica¹⁹ poder implicar a instituição da ‘precariedade como regra’ e, a prazo, uma ‘dualização social’ entre uma minoria da população com elevadas qualificações e boa remuneração e uma maioria menos qualificada, ocupada em tarefas repetitivas, menos interessantes e satisfatórias e com menor remuneração em termos comparativos.

No presente trabalho, pretende-se chamar a atenção para o facto de a ‘dualização social’ poder, também, estar presente no seio de uma população com elevadas

¹⁸ Op. Cit. p. 141.

¹⁹ Consubstanciada na consolidação de ‘redes neuronais’ em substituição às formas piramidais.

qualificações. Por exemplo, a banca tem recorrido à externalização de serviços²⁰ para o recrutamento de jovens altamente qualificados para o preenchimento de postos de trabalho da actividade bancária a quem são oferecidas condições de trabalho consideradas precárias e que em nada se equiparam às ‘boas’ condições de trabalho dos empregados bancários²¹ com quem partilham o local de trabalho.

É neste enquadramento teórico que se colocam um conjunto de questões às quais importa obter resposta: Em que medida a introdução das novas formas emprego reflecte as opções e acções dos indivíduos? As formas flexíveis de emprego contribuem para o aumento do risco de marginalização no mercado de trabalho ou para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos? Quais as implicações das formas flexíveis de emprego nas condições de trabalho, nos valores, nas atitudes e na vida da camada dos jovens que ocupam os postos de trabalho das novas áreas de trabalho da banca, neste caso, dos *Call Centers* e que se enquadram na ‘terceira esfera’ das diferentes populações de trabalho?

²⁰ Apesar de as estatísticas de emprego do sector bancário não incluírem as novas formas de emprego, os últimos anos assistiram a um aumento significativo do número de empresas de trabalho temporário voltadas para a prestação de serviços de recursos humanos na banca.

²¹ No sentido jurídico do termo.

4. Formas de Emprego: Tipologia

Os dados estatísticos são reveladores de que a estrutura do emprego está a mudar. O emprego assalariado ‘tradicional’ manifesta uma tendência para a diminuição nos sectores da agricultura e indústria enquanto proliferam novas formas de emprego, a que usualmente é atribuído o termo de empregos “atípicos”, que apesar de pouco representativos estatisticamente, têm vindo a registar um aumento. Poder-se-ia colocar a possibilidade de que a taxa de desemprego seria mais acentuada sem a proliferação das formas flexíveis de emprego, como é o caso do auto-emprego (27,5%) e o trabalho a tempo parcial (10,8%) para além do usual emprego a termo certo (14,8%). As estatísticas do emprego do *Eurostat* não representam o trabalho temporário de forma discriminada.

Quadro 2 - Indicadores do Emprego em Portugal

	Milhares				
TOTAL	1991	1995	1997	1999	2000
Total Emprego (000)	4.691	4.515	4.615	4.818	4.913
Taxa de Emprego (%população idade 15-64)	68,1	62,7	64,1	67,5	68,3
Taxa de Emprego a Tempo Inteiro (%população idade 15-64)	65,5	61,9	62,5	65,7	66,6
Taxa Actividade (% população idade 15-54)	71,1	67,8	69	70,7	71,3
Distribuição Emprego Serviços (%)	53,5	55,9	55,8	57,7	58
Distribuição Emprego Indústria (%)	34	32,2	32	31,3	31,2
Distribuição Emprego Agricultura (%)	12,5	11,9	12,2	11	10,8
Auto emprego (% total emprego)	26,5	29,2	29,4	28,4	27,5
Emprego Tempo Parcial (% total emprego)	7,9	8,1	10,7	10,9	10,8
Emprego Termo Certo (%)	10,8	8,7	11,1	13,6	14,8
Total Desemprego (000)	201	346	331	228	215
Taxa Desemprego (% força trabalho 15+)	4,2	7,3	6,8	4,5	4,2
Taxa Desemprego Juvenil (força trabalho 15-24)	9,5	16,6	15,1	9	9
Taxa Desemprego Longa Duração (%)	1,6	3,7	3,7	1,7	1,7
Rácio Desemprego Juvenil (% população 15-24)	5,1	7,1	6,8	4,3	4,2

FONTE: EUROSTAT

Importa, neste contexto, distinguir o que se entende por ‘novas formas de emprego’ em relação a ‘novas formas de trabalho’. Assim, utilizando a acepção de Cerdeira e outros (2000:52), as novas modalidades de emprego distinguem-se «enquanto formas emergentes de prevenção ou combate ao desemprego», das novas

formas de trabalho «enquanto modalidades de trabalho decorrentes, no essencial, dos impactos na componente trabalho, da mundialização da economia, da deslocalização de investimentos, da globalização dos mercados e da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação projectadas, no essencial, nas estruturas económicas do mercado de trabalho».

A evolução do mercado de trabalho tem vindo a alterar de forma progressiva os moldes organizativos respeitantes à prestação de trabalho tradicional, rígida, que tendem actualmente a ser cada vez mais adequados às necessidades de resposta por parte dos agentes económicos, em termos de uma contratação que se pretende mais flexível. Assim, a par do contrato de trabalho por tempo indeterminado, que coloca em segundo plano a denominada contratação precária, surgem ‘novas’ formas de contratação, mais flexíveis, justificadas em função de motivos de gestão empresarial.

Nesta parte, é dada particular atenção a algumas formas flexíveis de emprego, designadamente:

- o Contrato a Termo.
- o Trabalho a Tempo Parcial.
- o Trabalho Independente.
- o Trabalho Temporário.

4.1. Contrato a Termo

Este tipo de emprego, também denominado contrato a prazo ou de duração determinada, é regulamentado pelo DL n.º 64-A/89 de 27 de Fevereiro e pode ser definido como todo o tipo de actividades que não têm um carácter permanente com um fim previamente determinado.

A opção por esta forma de emprego corresponde à necessidade de fazer face a solicitações de mercado pontuais ou temporárias, de curta duração, que não justificam o recurso à contratação de carácter permanente. Sobretudo até ao início da década de oitenta, o recurso aos contratos a prazo restringia-se às pequenas e médias empresas, no comércio ou serviços. Nas grandes empresas industriais predominava o trabalho assalariado permanente e o recurso a este tipo de trabalho seria apenas para dar resposta a situações muito pontuais. Contudo, o clima de incerteza que passou a

caracterizar a actividade económica actual conduziu as entidades empregadoras à adopção de comportamentos defensivos, traduzidos na variação da duração dos contratos de trabalho em função das flutuações do mercado. Assim, a difusão desta prática nos vários sectores da actividade económica tem contribuído para a intensificação do recurso a esta forma de emprego.

De acordo com dados do INE (2000), os contratos a prazo representavam em 2000, 505,8 milhares de pessoas em Portugal (Quadro 4), i.e., 14,1% dos vinculo contratuais dos trabalhadores por conta de outrem. Verifica-se que 66,0% dos contratos a termo são utilizados no sector terciário. No entanto, esta forma de emprego representa apenas 16,3% dos tipos de contrato de trabalho que são recurso deste sector de actividade. As estatísticas mostram que continua a prevalecer, em qualquer dos sectores de actividade, o contrato sem termo.

Quadro 3 - Trabalhadores por Conta de Outrem segundo o Sector de Actividade por tipo de Contrato de Trabalho e Sexo

		Milhares							
	Sexo	Total		Sector Primário		Sector Secundário		Sector Terciário	
		Total	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Total	HM	3585,5	100,0	90,9	100,0	1441,3	100,0	2053,2	100,0
	H	1949,1	54,4	60,9	67,0	974,4	67,6	913,8	44,5
	M	1636,3	45,6	30	33,0	466,9	32,4	1139,4	55,5
Contrato Sem Termo	HM	2853,7	79,6	64,3	70,7	1181,6	82,0	1607,7	78,3
	H	1582,3	55,4	44,6	69,4	786	66,5	751,7	46,8
	M	1271,4	44,6	19,7	30,6	395,7	33,5	856	53,2
Contrato a Termo (a prazo)	HM	505,8	14,1	7,1	7,8	164,5	11,4	334,2	16,3
	H	234,2	46,3	3,8	53,5	101,8	61,9	128,5	38,5
	M	271,6	53,7	3,3	46,5	62,7	38,1	205,6	61,5
Contrato de Prestação de Serviços	HM	58,1	1,6	1,4	1,5	18	1,2	38,7	1,9
	H	32,2	55,4	1,4	100,0	15,9	88,3	14,9	38,5
	M	25,9	44,6	§	§	2	11,1	23,8	61,5
Trabalho Sazonal Sem Contrato Escrito	HM	65,2	1,8	7,5	8,3	27,8	1,9	29,9	1,5
	H	38	58,3	4,3	57,3	25,3	91,0	8,4	28,1
	M	27,2	41,7	3,2	42,7	2,5	9,0	21,5	71,9
Trabalho pontual ou ocasional	HM	102,6	3,6	10,5	11,6	49,4	3,4	42,7	2,1
	H	62,4	60,8	6,8	64,8	45,3	91,7	10,3	24,1
	M	40,2	39,2	3,7	35,2	4,1	8,3	32,5	76,1

Valores absolutos, unidade: (10³)

Fonte: INE (2000)

O recurso ao contrato a termo pode ser considerado como um processo de «pré-recrutamento» (Everaere, 2000), uma vez que, de um modo geral, antecede o contrato de duração indeterminada a que muitos dos trabalhadores passam a estar vinculados depois de um período, mais ou menos longo, de avaliação. O contrato a termo quase que se tornou numa passagem obrigatória para o emprego definitivo.

O grau de utilização desta forma de trabalho é variável, depende sobretudo do quadro legislativo de cada país, verificando-se uma grande heterogeneidade de situações a este nível.

No entanto, sucede que muitas empresas utilizam, de forma permanente, uma bolsa de trabalhadores a prazo, os quais dificilmente serão integrados, mantendo-se consequentemente a precariedade e a instabilidade do emprego. Para Everaere (1999), os contratos a termo são contratos de trabalho precário uma vez que, por definição, comportam um termo fixado com precisão no momento da sua assinatura e que, com as renovações, não podem, em princípio exceder os 28 meses²².

Também para Rosa e outros (2000), num estudo desenvolvido sobre o trabalho precário, apontam o contrato a prazo como a forma dominantes de contratação precária.

4.2. Trabalho a tempo parcial

O inquérito ao emprego do Instituto Nacional de Estatística (INE) define o trabalho a tempo parcial (TTP) como aquele cujo período de trabalho é de uma duração inferior à duração normal de trabalho em vigor na empresa/estabelecimento ou na respectiva profissão, a que corresponderá uma remuneração proporcional.

Em Portugal, o TTP não é propriamente recente, em termos temporais, uma vez que está previsto na lei desde 1977, como o art.º 43 do DL 409/71 de 27/09, recentemente revisto pela Lei n.º 103/99 de 23 de Julho.

O TTP constitui, ainda, uma variável da política de emprego expressa na «possibilidade de aumentar a capacidade de adaptação dos mercados de trabalho, na dissociação das horas de exploração das de trabalho e, ainda, a de ter em conta os

desejos dos trabalhadores quanto à diminuição da duração do trabalho» (Isabel Vaz, 1997: 10).

O TTP é considerado uma das novas formas de emprego, como evidencia Isabel Vaz (1997), e constitui um indicador de flexibilidade do mercado de trabalho. Nesta modalidade, a variável de ajustamento reside no tempo de trabalho. O contrato de trabalho é assinado sem um prazo fixo necessariamente explícito, mas a duração do tempo de trabalho ou a disponibilidade do assalariado é reduzida de pelo menos em um quinto do tempo de trabalho convencional.

Esta forma de emprego torna-se uma alternativa para o trabalhador que carece de menor disponibilidade em termos de tempo para o trabalho, como é o caso dos trabalhadores com responsabilidades familiares, dos jovens estudantes ou daqueles que tenham uma capacidade de trabalho reduzida.

Isabel Vaz (1997) na análise que faz ao inquérito aplicado aos empresários e trabalhadores da Comunidade Europeia (1994) salienta que o TTP em Portugal se caracteriza por ser, predominantemente, feminino - justificado por obrigações familiares e pelas dificuldades em obter um emprego a tempo inteiro - com maior incidência no sector primário e a afectar, sobretudo, pessoas com um nível muito baixo de escolaridade.

No entanto, o TTP pode ser encarado também como um instrumento de inserção de jovens e dos desempregados no mercado de trabalho. Por exemplo, no caso de jovens estudantes, traduz-se numa forma de ter um emprego num período inferior ao normal que permite a conciliação com os estudos.

O aumento do TTP está também relacionado com a necessidade, por parte do indivíduo, de ter de um rendimento suplementar ao salário auferido no emprego a tempo inteiro em que o único meio de o obter é através de um emprego adicional num horário mais reduzido.

Em termos de volume desta forma de emprego em Portugal, as estatísticas divulgadas pelo Inquérito ao Emprego Estruturado (Ministério do Trabalho e

²² No caso de Portugal, o ano 2002 tem sido marcado pela discussão de um Novo Código do Trabalho que propõe o aumento do prazo máximo do contrato a termo.

Solidariedade) observam que, em Janeiro de 2000, esta forma de emprego ocupa 91,6 milhares de trabalhadores, i.e., apenas 3,8% do total de pessoas ao serviço, repartidos entre contratos sem termo e contratos a termo. Esta forma de emprego tem uma importância relativa no volume total de emprego, mas, uma vez que os restantes países da UE registam um maior crescimento desta forma de emprego, a tendência poderá ser no sentido de Portugal acompanhar este movimento.

Quadro 4 - Número de Pessoas ao Serviço, segundo o tipo de Vínculo de Trabalho

Vínculo de Trabalho	A tempo completo		A tempo parcial		Recibos Verdes		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Permanente	1.891,3	83,7	58,2	63,5	-	-	1.949,5	81,7
Contrato a termo	331,8	14,7	33,4	36,5	-	-	365,2	15,3
Trabalho temporário	12,4	0,5	-	-	-	-	12,4	0,5
Recibos Verdes	-	0,0	-	-	34,2	100,0	34,2	1,4
Outros	25,4	1,1	-	-	-	-	25,4	1,1
Total	2.260,9	94,7	91,6	3,8	34,2	1,4	2.386,7	100,0

*Dados Continente relativos a Janeiro 2000

Fonte: DETEFP/MTS (Inquérito ao Emprego Estruturado - Jul. 97/Jan.00)

No entanto, Abrantes e outros (2000), com base nos resultados obtidos num trabalho de campo desenvolvido junto de empresas e trabalhadores a tempo parcial chamam a atenção para o facto de que o aumento gradual dos contratados a tempo parcial nas empresas tem-se traduzido, sobretudo, num emprego pouco qualificado, com situações contratuais 'permanentes' menos comuns, com menores benefícios no que respeita a direitos e regalias relativamente aos restantes trabalhadores e onde a valorização profissional é menos frequente face aos demais trabalhadores.

4.3. Trabalho independente

O trabalho independente (TI), ou auto-emprego como também é designado, pode ser definido como a forma de emprego em que o trabalhador explora a sua própria empresa ou que exerce independentemente uma profissão ou um ofício, com ou sem pessoal ao serviço, ou seja, organiza o seu trabalho, possui os meios de produção e é responsável por eles (Isabel Vaz, 1997).

Segundo William Bridge (1994)²³, o trabalhador independente é o prestador de serviço, empreendedor – flexível e autónomo, que gere a sua própria carreira e toma a seu cargo o seu seguro de doença e as suas quotizações para a reforma.

Há quem defenda que o TI vem substituir o trabalhador assalariado. Dupuy e Larré (1998) sustentam a defesa do estabelecimento de combinações “complexas” entre o ‘trabalho assalariado’ - forma de mobilização de trabalho dominante na economia contemporânea, caracterizada pela duração da relação de emprego, i.e., contrato por tempo indeterminado, um único patrão, trabalho a tempo inteiro - e o ‘trabalho independente’, numa lógica de prestação de serviços. Para os autores, o trabalhador independente, numa lógica de prestação de serviços caracteriza-se por ser totalmente oposto e vai ocupando o lugar do trabalhador assalariado à medida em que este se transforma.

De acordo com Isabel Vaz (1997), o TI como forma de emprego tem a sua expressão como alternativa ao desemprego e à procura de maior independência.

Contudo, uma autonomia limitada dos trabalhadores em relação aos meios de produção e à organização do trabalho, que se opõe à lógica do mercado de trabalho, confere a precariedade a esta forma de emprego. Refira-se o caso dos ‘falsos independentes’ ou ‘falsos trabalhadores por conta própria’, que trabalham com regularidade por conta de outrém e sob a responsabilidade de entidades empregadoras, com uma remuneração fixa, não obstante estarem inscritos como independentes e serem remunerados através de ‘recibos verdes’, involuntariamente. Estes trabalhadores são, na prática, verdadeiros assalariados, mas não constam como tal na legislação do trabalho e não usufruem dos direitos sociais inerentes a este tipo de contrato.

Nesta acepção, Rosa e outros (2000: 286) o trabalho prestado pelos ‘falsos trabalhadores por conta própria’ está categorizado entre as ‘formas de trabalho precário’.

Dados do “Inquérito ao Emprego Estruturado” (Quadro 4) registavam em Janeiro de 2000 cerca de 34,2 milhares de pessoas ao serviço com vínculo de trabalho a recibos verdes, a que corresponde apenas 1,4% do volume total de emprego.

²³ Retirado de Kovács (2002).

4.4. Trabalho Temporário

O regime do trabalho temporário está regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 358/89, recentemente revisto pela Lei 146/99, e assenta numa relação triangular entre a empresa de trabalho temporário, o trabalhador e a empresa utilizadora:

- A ‘empresa de trabalho temporário’ (ETT) que realiza a cedência de trabalhadores, assumindo a posição da entidade empregadora no que não respeite ao conteúdo da prestação, designadamente na fase de recrutamento, selecção, pagamento da retribuição, obrigações relativas à segurança social; assume igualmente o poder disciplinar.
- O ‘trabalhador temporário’ que é contratado mediante um contrato de trabalho temporário a termo, certo ou incerto, ou contrato por tempo indeterminado pela empresa de trabalho temporário. No entanto, fica sujeito à direcção e autoridade da empresa utilizadora, embora mantenha o vínculo laboral à empresa de trabalho temporário.
- A ‘Empresa Utilizadora’ que é a empresa cliente, que assume o papel de entidade fiscalizadora, entidade que dirige e dá ordens quanto ao modo, duração e lugar da prestação de trabalho pelo trabalhador temporário cedido que passa a estar integrado na organização da empresa utilizadora, através de um contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT) com a empresa de trabalho temporário.

Esta forma de emprego compreende uma fragmentação de poderes da entidade patronal em relação aos trabalhadores temporários. O vínculo jurídico-laboral é estabelecido com a empresa de trabalho temporário, em que esta é considerada, do prisma legal, a empresa empregadora e detentora de poder disciplinar, mas, o poder de direcção e autoridade sobre o trabalhador é detido pela empresa utilizadora.

O TT pode ter outras designações, como a «locação de trabalhadores» ou «empreitada de mão-de-obra» e consubstancia-se, sobretudo, na cedência de uma empresa a outra de um ou mais trabalhadores durante um período de tempo determinado.

O TT é concebido como uma das formas flexíveis de emprego, na medida em que permite responder «às flutuações da procura e permitir uma maior facilidade na adaptação dos efectivos da empresa às suas necessidades» (Isabel Vaz,1997:20).

A lei portuguesa estipula que o recurso ao TT seja feito para suprir ‘necessidades pontuais’ das empresas, identificando as situações que podem conduzir à celebração de contratos de utilização de trabalho temporário. No entanto, além das situações previstas legalmente, e que possibilitam às empresas utilizadoras o recurso ao TT, há ainda outras motivações que as impelem para esta utilização. Uma delas é a economia de custos ligados à gestão de pessoal uma vez que o recurso a esta modalidade de trabalho permite economizar custos fixos e racionalizar meios humanos.

Concebido como uma forma de gestão particular dos recursos humanos assenta, à partida, numa perspectiva de curto prazo, distinguindo-se da noção de investimento que induz, por definição, uma certa estabilidade que permite um processo contínuo de aprendizagem e enriquecimento do capital humano. Como Everaere (1999:8) evidencia, o trabalhador temporário é, assim, «um recurso efémero, estandardizável (*standardisable*), disponível para o exterior, e ainda, um fluxo que se gere em função das necessidades tal como os recursos consumíveis, e cujo volume se faz variar conforme as variações da actividade».

Os trabalhadores temporários inscrevem-se no grupo periférico de trabalhadores que dão ‘resposta’ a uma economia que se tem vindo a flexibilizar. O recurso aos trabalhadores periféricos coaduna-se com a adopção do ‘modelo de adaptação ao mercado’ e com o ‘modelo de empresa magra’ que integra, internamente, um núcleo de profissionais qualificados com emprego estável e externaliza ou subcontrata outras organizações e trabalhadores, por forma a assegurar a sua capacidade de resposta às flutuações do mercado.

Contudo, se, à partida, o trabalho temporário parece incompatível com a estabilidade, pode acontecer as empresas «fidelizarem» os seus trabalhadores temporários, impondo às empresas de trabalho temporário a escolha de pessoas com qualidade bem definidas (Everaere, 1999).

Como forma de emprego precária o trabalho temporário marca presença na medida em que oculta a existência de relações ilegais e o incumprimento dos direitos

dos trabalhadores. O mesmo se pode aplicar quando esta situação de emprego, assente no factor de instabilidade, decorre de uma escolha involuntária por parte do trabalhador.

No seguimento do exposto, importa conhecer quais os factores que contribuíram para o trabalho temporário. Voudouris e Tarondeau (1999) desenvolveram um estudo empírico em vários sectores da indústria na Grécia, com o objectivo de analisar os factores que conduziram ao trabalho temporário. Do estudo realizado, os autores concluíram que a utilização de trabalhadores temporários é determinada por numerosos factores, nomeadamente, os 'custos de integração dos empregados na empresa' tais como os custos de formação, o nível e a complexidade interpessoal e o saber-fazer específico; o 'meio circundante', representado pela "variabilidade" no volume de emprego, a "previsibilidade" da procura, a dificuldade de obter trabalhadores temporários sobre o mercado de trabalho externo e a sindicalização; e, a 'empresa' com as suas actividades realizadas esporadicamente e difíceis de controlar.

Para O'Reilly (1992), o trabalho temporário traz aos empregadores uma flexibilidade numérica no sentido de que adapta os «trabalhadores adicionais» às variações do volume de trabalho, no entanto, afirma também que o trabalho temporário não é forçosamente sinónimo de forma de trabalho secundário. Os empregadores dispõem de um determinado número de recursos que podem utilizar para responder às exigências pontuais. Assim, determinados tipos de trabalhos temporários estão legalmente definidos no mercado de trabalho periférico, ainda que na realidade, estão numa situação mais ou menos segura.

De um estudo de caso comparativo realizado sobre a flexibilidade da banca em Inglaterra e em França, O'Reilly (1992) verifica que o modelo de empresa flexível não tem em conta as diferenças entre os homens e as mulheres no trabalho temporário mas sim as categorias: contratados auxiliares - com contratos mais curtos que, por exemplo, os programadores, ou informáticos – essencialmente, trabalhadores independentes, com contratos de médio e longo prazo.

Os bancos implementaram os meios alternativos para obter os «trabalhadores adicionais», não apenas através do recurso a empresas de trabalho temporário como através de outros meios específico. É o caso do sistema de empregados a tempo

inteiro organizados em ‘equipas itinerantes’ para preenchimento das vagas em casos de períodos de ausência curtos (França) ou dos ex-empregados reformados da instituição bancária ainda com vontade de trabalhar (Reino Unido), que constituem pessoal qualificado, de confiança e com uma experiência profissional adaptada à empresa²⁴.

No caso francês, O'Reilly (1992) constatou que os trabalhadores temporários são também utilizados como um instrumento de selecção no recrutamento, partindo do pressuposto de que observar a pessoa no meio de trabalho durante um período suficientemente longo reduz o risco no recrutamento.

Um estudo da empresa McKinsey & Company²⁵ (*Orchestrating the Evolution of Private Employment Towards a Stronger Society*, encomendado pela Confederação Internacional das Empresas de Trabalho Temporário – CIETT) apresenta um registo de 6,5 milhões de pessoas recrutadas através de empresa de trabalho temporário, a trabalhar diariamente na União Europeia. O estudo revela, ainda, que entre 1996 e 1998, o trabalho temporário contribuiu com cerca de 11% dos novos postos de trabalho da UE.

No entanto, em Portugal, os dados estatísticos relativos a Janeiro de 2000 do ‘Inquérito ao Emprego Estruturado’ (Quadro 5) registam apenas 12,4 milhares de trabalhadores temporários, em maior número mulheres, a que corresponde apenas 0,5% do volume total de emprego. No entanto, chama-se a atenção para a existência de empresas de trabalho temporário ilegais cujos trabalhadores temporários não estão representados estatisticamente.

No trabalho de campo desenvolvido por Cerdeira e outros (2000: 134) que incluiu trabalhadores temporários, o perfil do trabalhador temporário foi definido como trabalhadores dotados de uma fraca empregabilidade, pouco qualificados, baixo nível de escolaridade, mulheres ou trabalhadores com mais de 45 anos.

²⁴ A utilização de equipas itinerantes e de empregados reformados constitui uma fonte de flexibilidade numérica interna importante.

²⁵ McKinsey & Company (2000), *Orchestrating the Evolution of Private Employment Towards a Stronger Society*, estudo encomendado pela Confederação Internacional das Empresas de Trabalho Temporário – CIETT, Bruxelas.

Quadro 5 - Pessoal ao Serviço, segundo o Vínculo, Regime de Trabalho e Sexo

Milhares						
	Trabalho Temporário		Outros Vínculos (Permanente, Contrato a Termo, Outros)		Recibos Verdes	Total
Regime de Trabalho / Sexo	A tempo completo	A tempo parcial	A tempo completo	A tempo parcial		
Total	12,4	-	2.248,5	91,6	34,2	2.386,8
Homens	5,4	-	1.333,4	20,6	22,2	1.381,6
Mulheres	7,0	-	915,1	71,0	12,0	1.005,2

*Dados Continente relativos a Janeiro 2000
Fonte: DETEFP/MTS (Inquérito ao Emprego Estruturado - Jul. 97/Jan.00)

Abrantes e outros (2000) evidenciam os aspectos positivos do TT como uma importante forma de recrutamento e selecção com um impacto positivo no ajustamento do mercado de trabalho.

Também de acordo com informação divulgada publicamente pela Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário (APETT), o trabalho temporário é uma modalidade de emprego que permite evitar a flutuação de grandes massas de desemprego e o acesso ao emprego permanente, afirmando que cerca de 30% dos trabalhadores temporários conseguem emprego permanente.

4.4.1. Consequências do trabalho temporário nas identidades profissionais e sociais dos trabalhadores

Faure-Guichard (1999) desenvolveu um interessante trabalho sobre a temática da oferta de trabalho temporário centrando a sua análise nas consequências da relação de trabalho temporário sobre as identidades profissionais e sociais dos indivíduos que com ela são confrontados no decurso da sua trajectória. A autora partiu do postulado de que a relação de trabalho temporário tem um significado ambíguo para os indivíduos envolvidos, insistindo na necessidade de relativizar a associação abusiva geralmente feita entre “emprego atípico” e “precariedade”.

A investigação foi desenvolvida através de entrevistas semi-directivas de carácter biográfico conduzidas junto de trabalhadores temporários e junto de assalariados permanentes de empresas de trabalho temporário. O objectivo da investigação consistiu em elaborar uma tipologia de relações do trabalho temporário atendendo às práticas sociais diferenciadas de uma mesma forma de emprego, associadas às relações de trabalho e de emprego específicas. A apresentação de quatro

histórias individuais emblemáticas foi a forma utilizada para ilustrar a relação estabelecida entre assalariados e empresas de trabalho temporário (o empregador jurídico). Esta relação evidencia-se da relação do trabalhador temporário que permite considerar a empresa de trabalho temporário como uma instituição de intermediação sobre o mercado de trabalho, organizando a conciliação entre a oferta e a procura de trabalho e estruturando o segmento “secundarizado” do mercado de trabalho.

Por detrás da uniformidade de um estatuto jurídico caracterizado pela fragilidade da relação de emprego entre o trabalhador temporário e a empresa de trabalho temporário, suspensa na duração da prestação de trabalho na empresa utilizadora, Faure-Guichard (1999) propôs uma tipologia do trabalho temporário, que fez distinguir entre o trabalho temporário de ‘inserção’, trabalho temporário de ‘transição’ ou trabalho temporário de ‘profissão’. Estas diferentes formas de recurso ao trabalho temporário, do lado dos assalariados, recuperam os hábitos sociais diferenciados dos trabalhadores temporários, associados às relações com o trabalho e ao emprego específicas. Desta forma, a autora procurou com uma imagem homogénea da precariedade de emprego ligada ao trabalhador temporário evidenciar o carácter plural no papel das empresas de trabalho temporário no sistema de intermediação do emprego.

Cada um dos três tipos foi colocado em relação com as relações de trabalho e de emprego específicas, e com o lugar ocupado pela identidade profissional na identidade social. A distinção entre a relação de trabalho (definida como a posição dos indivíduos em relação ao conteúdo da actividade profissional exercida e em relação ao sentido desta actividade profissional) e a relação de emprego (definida como a posição dos indivíduos em relação ao facto de exercer uma actividade profissional e em relação ao tipo de emprego ocupado, quer dizer, as condições jurídicas de exercício da actividade profissional e o estatuto induzido por essas condições jurídicas) foi utilizada para analisar o estatuto de trabalhador temporário.

De igual forma, a questão colocada sobre a identidade²⁶ considerou-se adequada a uma população que multiplica as experiências de trabalho e não-trabalho, a vontade das missões efectuadas, e submete as consequências da dissociação da

relação de trabalho/relação de emprego. Verificou-se, ainda, que a identidade profissional definida como o resultado complexo de experiências plurais de identidades de trabalho é, necessariamente, modificada pela experiência do trabalhador temporário, e modifica por seu lado, a forma como cada um a define socialmente.

Através deste estudo, Faure-Guichard (1999) concluiu que a análise das trajectórias diversificadas dos assalariados temporários evidenciam a ambivalência da relação de emprego temporário e da mobilidade profissional. Se o trabalhador temporário de 'transição' pode significar uma ruptura radical de trajectória e uma destabilização na forma de se definir profissional e socialmente, o trabalhador temporário de 'profissão' renuncia a uma utilização voluntária do trabalho temporário e são os empregadores que participam activamente na construção da identidade destes assalariados. Por sua vez, o trabalhador temporário de 'inserção' surge como revelador das dificuldades dos jovens em ter acesso total ao mundo do trabalho, podendo significar uma estabilidade relativa para aqueles que conheceram percursos demasiados instáveis anteriormente.

No trabalho sobre as novas modalidades de emprego, Cerdeira e outros (2000) também situaram a análise das práticas de inserção, transição e profissionalização que os trabalhadores desenvolvem, ou lhes são proporcionadas pela nova conjuntura económica e sócio-laboral, na procura de verificar se as novas modalidades de regulação do trabalho são reflexo da instabilidade do mercado ou se consubstanciam um projecto social coerente, capaz de transformar os antigos valores da organização científica do trabalho num novo paradigma em que o económico ceda o lugar ao social. Assim, a partir da realização de entrevistas semi-directivas junto de trabalhadores afectados pelas novas 'modalidades' de emprego, que incluiu trabalhadores temporários, foi também possível detectar a complexidade dos percursos profissionais e das perspectivas e projectos dos trabalhadores temporários.

²⁶ A autora utiliza a definição de identidade de Dubar (1991) enquanto «o resultado por vezes estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constróem os indivíduos e definem as instituições».

PARTE II - SECTOR BANCÁRIO: RECONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL E FLEXIBILIDADE DE EMPREGO

Introdução

O trabalho bancário é, de um modo geral, aceite como um ‘bom’ emprego que oferece segurança, estabilidade e a possibilidade de progressão de carreira, e a imagem do empregado bancário tradicional é caracterizada pelo profissional com um saber especializado e com um certo ‘estatuto’. A reconfiguração organizacional e a introdução de novas formas de emprego na banca têm conduzido a alterações no estatuto de emprego.

Esta parte apresenta uma breve caracterização do sector bancário em Portugal num contexto de reconfiguração organizacional, de alterações na gestão de recursos humanos e no emprego, em particular, na flexibilidade de emprego.

1. Tendências de transformação da banca

Como sucedeu em vários sectores da economia nacional, o sector bancário atravessou a partir da década de oitenta do século XX, profundas mutações de ordem diversa – política, institucional e económica. No caso da banca, poder-se-ão distinguir dois momentos marcantes. O primeiro período relacionado com a revolução de Abril de 1974, em que se sucede um grande movimento de nacionalizações da banca, com o Estado a exercer uma intervenção muito activa no sector, fortemente regulamentado. O segundo período evidencia-se com a integração de Portugal na CEE (actual UE), em 1986, coincidindo com o processo de privatização, liberalização e desregulamentação da banca.

No início da década de noventa, num mercado altamente concorrencial, os bancos alteram a sua acção estratégica, orientada para o lançamento de novos produtos dentro da linha tradicional; a especialização em determinados segmentos de mercado; a prestação de novos serviços em diferentes áreas de actividade (por

exemplo, seguros); o surgimento de novos concorrentes face aos intermediários financeiros²⁷; e o surgimento de novos serviços ligados à inovação tecnológica (teleprocessamento, *homebanking*, banca telefónica).

O sector bancário nacional passa a beneficiar de um crescimento significativo face às profundas transformações para enfrentar os desafios da inovação tecnológica e das novas tendências do mercado (SBSI, 1999). Mendes e Rebelo (1997) evidenciam como factor relevante a rápida e intensiva difusão de novas tecnologias de informação, a qual «permitiu aos bancos portugueses oferecer novos produtos e serviços e melhorar os seus sistemas organizacionais, de informação e de gestão»²⁸. Monteiro Barata (1997) afirma ainda que «a tecnologia vai continuar a marcar decisivamente a evolução do sector bancário»²⁹.

O limiar do século XXI começa, contudo, a apresentar um certo abrandamento neste ritmo. Alguns dos aspectos que marcam esta tendência podem ser indicados como uma forte concorrência entre as instituições bancárias e um abrandamento da actividade bancária ainda que equilibrado com uma melhoria dos níveis de produtividade e a manutenção de uma evolução positiva nos resultados e rentabilidade (APB, 2001). Verifica-se, ainda, um abrandamento do ritmo de expansão do número de balcões e a diminuição do número de empregados bancários - em resultado das medidas de racionalização de meios, decorrentes dos processos de aquisição/fusão e da diminuição do número de bancos.

Em Dezembro de 2000, havia 47 bancos em funcionamento em Portugal quando no mesmo período do ano anterior existiam mais oito bancos³⁰. Esta realidade tem, inevitavelmente, consequências na evolução do emprego bancário. O Quadro 6, apresenta dados comparativos que ilustram as transformações do sector bancário nacional ao longo da última década.

²⁷ O caso das instituições para-bancárias.

²⁸ Op. Cit. p. 5.

²⁹ Op. Cit. p. 78.

³⁰ Em 2000 deixaram de estar referenciadas um conjunto de instituições em consequência dos processos de integração, fusão, ou de simples cessação de actividade, designadamente, o Banco de Negócios Argentaria, SA; Argentaria, Caja Postal Y B Hipotecário, SA (Sucursal); The Bank of Tokyo- Mitsubishi, Ltd. (Sucursal); Banco Português do Atlântico, SA; Banco Pinto & Sotto Mayor,

Quadro 6 - Caracterização geral do sector bancário 1990-2000

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nº bancos	33	35	35	43	46	46	46	53	54	55	47
Activo Líquido (milhões €)	57476	71548	96133	114788	129612	146102	165107	190211	223686	253882	276833
Nº Balcões domésticos	1991	2505	2852	3144	3377	3729	3818	4123	4876	5258	5328
Nº empregados domésticos	59162	61055	60772	59748	58610	58892	58115	57633	59912	60 453	56 859
N.º empregados balcão	30	24	21	19	17	16	15	14	13	11	11

Fonte: "Boletim Informativo", APB, Ano 4, n.º 7, Junho 1991 a Ano 14, n.º 27, Junho 2001.

O crescimento progressivo do sector foi travado no ano 2000 com a redução do número de bancos de 55 para 47 (-15%), diminuição do número de empregados domésticos de 60.453 para 56.859 (-6%) e a manutenção do número de empregados por balcão. Contudo, o número de balcões domésticos continuou a aumentar assim como o activo líquido do sector bancário.

2. Reconfiguração organizacional da banca e a gestão de recursos humanos

Os bancos sofreram pressões para reavaliar e reestruturar os serviços prestados. Tradicionalmente, o sector bancário era tipificado por um ambiente de negócio estável, onde os bancos eram organizações rígidas e hierárquicas. Hoje, este ambiente é submetido a uma maior competitividade, à diversificação de produtos, à variabilidade e instabilidade dos lucros. A inovação tecnológica tem permitido aos bancos oferecer novos serviços e reduzir o custo do trabalho administrativo intensivo.

A forte estratificação que tem caracterizado o sector bancário está a modificar-se. A tendência é para o achatamento da pirâmide hierárquica com a diminuição das funções administrativas e a atribuição de uma maior importância à vertente comercial, que redefine o perfil do trabalhador bancário.

O perfil bancário era caracterizado pelo profissional, com um saber especializado e o trabalho bancário era tido como limpo, 'intelectual' e um bom emprego (Menagasso, 1998). Com as mudanças, são introduzidas alterações na

SA; Banco Sababell, SA; Banco Mello, SA; Banco Mello Imobiliário, SA e Citibank Portugal (APB, 2001).

natureza das actividades bancárias e por conseguinte, no perfil do bancário. É exemplo disso, a difusão dos novos canais de distribuição e a externalização de determinadas funções (áreas de informática, serviços de atendimento telefónico).

Para Adriano Conceição (1995), os novos perfis dos bancários devem compreender «simpatia, o poder de expressão, ser polivalente, ter espírito de grupo, ser bom entendedor dos problemas dos clientes, ter espírito de iniciativa e decisão, ser trabalhador, ter qualidade, participar nas questões sindicais, manter uma boa imagem do banco, entre outros»³¹. As novas condições do trabalho bancário reflectem-se numa ampliação das funções do bancário.

Os sistemas de informação e as tecnologias de informação facilitam os fluxos de informação e a anterior concepção 'local' de banca foi modificada (Monteiro Barata, 1997). Desenha-se um novo tipo de empresa na banca a qual oferece actividades financeiras, bolsistas e seguradoras que prestam serviços aos clientes sem constrangimentos 'espaciais' - com redes de distribuição electrónica - ou constrangimentos 'temporais' - através de transacções em tempo real, 24 horas por dia (P. Almeida, 1999). Assim, a par da rede de balcões, assiste-se hoje ao desenvolvimento de outro tipo de canais de distribuição bancária - caixas automáticas, multibanco, banca telefónica, *homebanking*, *WAP*, etc. O sector bancário desenvolve-se com a oferta de serviços ditos complementares, implementados para responder às necessidades crescentes dos clientes e prestar um melhor serviço a um novo segmento de mercado.

O processo de reconfiguração organizacional da banca passa também por mudanças nas estratégias de gestão de recursos humanos uma vez que são necessárias competências técnicas e qualificações mais alargadas, o que, por conseguinte, exige um maior investimento em formação para a reconversão e qualificação dos trabalhadores. No ano 2000, foram aplicados 42,4 milhões de Euros em formação na banca nacional (APB, 2001).

As inovações tecnológicas, que interferem na banca no seu todo, a nível interno (no sistema bancário) e com o exterior (nas relações com os clientes), levantam questões ao nível dos recursos humanos, nomeadamente, quanto à

³¹ Retirado de Laranjeira e Ferreira (2000: 68).

necessidade de alteração dos perfis profissionais. A mudança no perfil do bancário, em Portugal, reflecte-se, também, pela necessidade de elevação do nível de escolaridade. No período de 1998-2000, houve um movimento de diminuição do nível de ensino básico e um aumento percentual de bancários de nível superior de 23,5% para 26,4%.

Ao nível dos balcões, são introduzidas alterações na organização do trabalho voltada para uma relação mais comercial com o cliente assente em novos pressupostos. Os trabalhadores de *front office* diminuem a carga administrativa – resultado da automatização das tarefas e operações – e aumentam a componente comercial e a necessidade de capacidade de resposta e polivalência funcional, perante uma clientela mais exigente. Uma outra questão chave na reestruturação das redes tem sido o horário de funcionamento uma vez que os bancos querem a possibilidade de abrir de acordo com as necessidades locais³².

Os *Call Centers*³³ introduzem uma grande alteração na base da relação cliente-banco, na medida em que, apoiados numa plataforma telefónica, permitem prestar um atendimento personalizado ao cliente sem restrições temporais ou espaciais.

A automatização das tarefas e operações tem também implicações nas funções administrativas dos serviços centrais dos bancos, com implicações sobre o emprego, designadamente, na redução dos postos de trabalho administrativos, sobretudo de tarefas repetitivas.

A mudança na natureza das tarefas e das exigências de níveis de qualificação de trabalhadores implicou alterações na gestão de recursos humanos dos bancos com o recurso a formas de flexibilidade numérica. Ainda que sem evidência estatística, os bancos utilizam o trabalho temporário, trabalho a tempo parcial, contratos a termo certo, contratos de prestação de serviços, sobretudo para dar resposta às irregularidades da carga de trabalho nos balcões e, mais recentemente, nos *Call Centers*. Em termos de

³² Em Portugal, o horário de funcionamento dos balcões é, de um modo geral, de segunda a sexta-feira, das 08:30 às 15:00 horas, sem interrupção, mas apresenta uma tendência para a flexibilidade. Tem-se o caso de alguns balcões em supermercados e zonas comerciais.

³³ O *Call Center* é uma plataforma telefónica que funciona em regime de laboração contínua. É um dos novos canais de distribuição, proporcionados pela informática associada à banca telefónica, que para além de um serviço informativo, permite o tratamento, em tempo real, de operações bancárias instruídas telefonicamente pelos clientes.

prática estratégica, os trabalhadores temporários são utilizados para ir ao encontro das necessidades imprevistas de mão-de-obra (P.Almeida, 1999).

Em relação às estratégias de gestão de recursos humanos, o recurso que actualmente se faz de formas de emprego mais flexíveis tende a estar ligado ao objectivo da empresa em evitar compromissos laborais fixos. O recurso aos contratos de trabalho temporário procura facilitar «os processos de reestruturação com visíveis comodidades e redução de custos para os empregadores, permitindo uma visão inicial de futuros trabalhadores efectivos e fornecendo os meios para obter competências especializadas necessárias para um período ou projectos específicos» (O'Reilly, 1994; P. Almeida, 1999).

3. Evolução do emprego na banca

Um dos resultados do processo de transformação do sector bancário em Portugal evidencia-se na diminuição do número de empregados bancários. Nos anos 1998 e 1999 eleva-se o emprego, mas o volume diminui no ano que marca a mudança de século. Em 2000, o sector bancário empregava 56.859 trabalhadores afectos à actividade doméstica, menos 3.594 empregados que no ano anterior. Este fenómeno pode ser atribuído, por um lado, ao esforço de racionalização e modernização apoiada nos recentes processos de fusão e aquisição de algumas instituições bancárias, e por outro lado, ao facto dos bancos terem passado a focalizar os seus negócios e os nichos e actuação.

Um estudo desenvolvido pela CE-DGV (1996) sobre o impacto das fusões bancárias ao nível europeu na gestão dos recursos humanos evidencia as implicações das fusões sobre o emprego e os postos de trabalho ao nível quantitativo (reafectação de pessoal, pré-reforma) e ao nível qualitativo (diminuição do número de lugares em categorias inferiores – administrativas - e modificação do conteúdo de certas funções ao nível dos postos de gestão – automatização); e ainda, as implicações sobre a integração dos sistemas diferentes (contratos, estatutos, salários, avaliação, benefícios sociais, etc.).

O desenvolvimento das novas tecnologias é outro factor que pode ser apontado em termos de implicações sobre o emprego. Monteiro Barata (1997) ao apontar os

efeitos dos sistemas de informação/tecnologias de informação (SI/TI) no sector bancário, sublinha o aspecto da ‘desagregação funcional’ relacionada com a ‘externalização’ de certas funções para empresas mais especializadas. Para o autor, a ‘desagregação funcional’³⁴ na banca consiste «na realização de funções inerentes ao negócio bancário - actividades de valor - por agentes externos que se encontram em melhores condições - competitivas para o fazer» acrescentando que «deste processo resulta uma maior eficiência e a consequente redução de custos»³⁵.

A externalização é um fenómeno em progressão no sector bancário a afectar um número cada vez maior de trabalhadores, não só nas funções ‘auxiliares’ – manutenção, vigilantes, segurança, limpeza, mas também em funções ‘específicas’ - de técnicos, caixa, informáticos, etc. (Menagasso, 1998) . Em novas áreas de trabalho da banca, como os *Call Centers*, que apelam a uma flexibilidade qualitativa e quantitativa, encontram-se trabalhadores sob a autoridade hierárquica da instituição bancária, a exercer actividade bancária por períodos que se podem prolongar por anos, mas porque não têm um vínculo jurídico com o banco³⁶ não são reconhecidos como ‘empregados bancários’, nem tão pouco constam das estatísticas de emprego da banca. As estatísticas sobre o vínculo contratual restringem-se aos contratos com carácter permanente e os contratados a prazo.

Em 2000, registaram-se 92,7% dos empregados com contratos com carácter permanente e 7,3% contratados a prazo. O trabalho temporário e outras formas de emprego não são contabilizadas em termos estatísticos. Este fenómeno tem contribuído para um menor volume de emprego no sector bancário.

A procura crescente de diminuição dos custos, de responder às necessidades dos clientes e a forte evolução das novas tecnologias contribuíram para a mudança nos canais de distribuição dos bancos, com importantes consequências sobre o emprego em termos de volume, qualificação e localização geográfica (P. Almeida, 1999). No entanto, a acompanhar o aumento do resultado bruto do sector, continua a registar-se o alargamento da rede de balcões tradicionais, não obstante a crescente utilização dos

³⁴ Monteiro Barata (1997:83) salienta que a ‘desagregação funcional’ é mais notória no interior da própria tecnologia, por exemplo, na aquisição de tecnologia ou desenvolvimento de um novo canal de distribuição.

³⁵ Op. Cit. pp. 83.

³⁶ Trata-se trabalhadores temporários com vínculo jurídico a empresas de trabalho temporário.

mais recentes canais de distribuição ditos complementares, como sejam, a banca telefónica ou a banca virtual. Em 1990, existiam em Portugal 1.991 balcões e em 2000, 5.328 balcões. Estes dados revelam o aumento significativo de balcões nos últimos dez anos, ainda que esteja a verificar um abrandamento no crescimento.

Contudo, a tendência parece apontar para uma diminuição do emprego total, contrariando o movimento de evolução registado em 1998 e 1999³⁷. Chagas Lopes e Perista (1999)³⁸ salientam a opinião de vários analistas de que a redução do emprego no sector bancário vai continuar, estimando que 20% dos recursos humanos – aproximadamente 11.000 trabalhadores – actualmente empregados no sector são excedentários e serão suprimidos como resultado do processo de consolidação dos grupos bancários. Um outro estudo referido por Laranjeira e Ferreira (2000) menciona a incapacidade dos bancos portugueses em fazer uma boa utilização do factor trabalho.

Na opinião de Laranjeira e Ferreira (2000: 81), a definição das estratégias de emprego estão mais relacionadas com factores como a ‘dimensão do mercado’, ‘nível de concorrência’ e ‘volume de lucros’, e até mesmo, com a ‘dinâmica gerada pelos diferentes actores sociais’ do que com a inovação tecnológica e/ou a alteração da natureza do sector em termos de expansão e diversificação dos serviços.

Sobre as características da mão-de-obra da banca portuguesa, observa-se que a população bancária continua maioritariamente masculina, representando 62,9% do total, embora se tenha registado um ligeiro aumento na participação da população feminina, conforme se pode verificar no Quadro 7 que ilustra a variação registada nos últimos três anos. Como sublinham Laranjeira e Ferreira (2000: 66), apesar da tendência de diminuição no emprego «não se espera, no entanto, que as mulheres vejam as suas oportunidades de emprego no sector reduzidas, especialmente pelas mudanças verificadas ao nível das exigências dos novos perfis profissionais» concluindo que as mulheres foram globalmente beneficiadas com a reestruturação da banca.

³⁷ Associação Portuguesa de Bancos (2001), *Boletim Informativo*, Ano 14, n.º 27, Junho 2001, Lisboa.

³⁸ Retirado de Laranjeira e Ferreira (2000: 65).

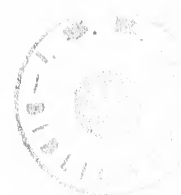
Quadro 7 - Caracterização dos Empregados (actividade doméstica) da Actividade Bancária 1998-2000

	1998		1999		2000	
	N	%	N	%	N	%
Por funções:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Chefias	11813	19,7	12850	21,3	13195	23,2
- Específicas	11772	19,6	11024	18,2	10974	19,3
- Administrativas	34161	57,0	34628	57,3	31100	54,7
- Auxiliares	2166	3,6	1951	3,2	1590	2,8
Por níveis escolaridade:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Ensino Superior	14017	23,4	15309	25,3	15077	26,5
- Secundário	26006	43,4	29274	48,4	27119	47,7
- Básico	19889	33,2	15870	26,3	14663	25,8
Por sexo:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Homens	39491	65,9	38974	64,5	35776	62,9
- Mulheres	20421	34,1	21479	35,5	21083	37,1
Por Idade:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Até 44 anos	38829	64,8	40502	67,0	39435	69,4
- Mais de 44 anos	21083	35,2	19951	33,0	14424	25,4
Antiguidade:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Até 15 anos	32168	53,7	34437	57,0	33395	58,7
- Mais de 15 anos	27744	46,3	26016	43,0	23464	41,3
Por vínculo contratual:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Efectivos	56257	93,9	56069	92,7	52714	92,7
- Contratados a Prazo	3655	6,1	4384	7,3	4145	7,3
Por tipo de Actividade:	59912	100,0	60453	100,0	56859	100,0
- Afectos aos balcões	39490	65,9	39573	65,5	37401	65,8
- Outra actividade	20422	34,1	20880	34,5	19458	34,2

Fonte: “Boletim Informativo”, Associação Portuguesa de Bancos

É possível, ainda, observar um rejuvenescimento no emprego bancário, já que entre 1998 e 2000, o valor percentual de empregados com idade superior a 44 anos diminui de 35,2% para 25,5%. De salientar, de igual modo, que a banca tem uma população com um nível de antiguidade elevado – 41% são empregados há mais de 15 anos.

Mais de metade dos empregados (54,7%) centram a sua actividade nas funções administrativas, mas a conjuntura actual coloca em risco esta categorias de trabalhadores (SBSI, 2000: 29), conforme referido anteriormente, ao mesmo tempo que cria novas oportunidades para postos de trabalho ligados às novas tecnologias e aos novos produtos financeiros.



PARTE III – ESTUDO DE CASO NUM GRUPO BANCÁRIO

Introdução

Esta parte do trabalho é dedicada à análise de uma *situação real* com o objectivo de conhecer as implicações sociais e individuais das formas flexíveis de emprego sobre os trabalhadores afectados, através da apreensão dos percursos e situações profissionais, percepções e perspectivas futuras.

O trabalho empírico desenvolvido possibilitará confirmar (ou não) as tendências enunciadas pela revisão da literatura sobre o tema e ainda a resposta às questões levantadas com uma análise quantitativa e qualitativa, com um maior aprofundamento das questões a partir do estudo de casos de vida relevantes.

1. Metodologia

1.1. Delimitação do estudo

Para tal, foi utilizado o método de estudo de caso simples em que os resultados obtidos serão limitados aos casos abordados não se pretendendo a partir deles extrapolar a sua validade para um universo mais geral.

O estudo desta temática seria mais enriquecedor se se tratasse de um estudo de caso comparativo abrangendo outras organizações do mesmo sector. Contudo, a dimensão e âmbito da presente pesquisa foram limitados pelo factor temporal, e ainda, pela dificuldade de obtenção de dados noutras organizações, que no caso estudado foram facilitados.

Para a realização do estudo, recorreu-se a métodos quantitativos (questionário) e qualitativos (entrevista semi-directiva) junto de trabalhadores atingidos pelas formas flexíveis de emprego, para a recolha de informação de modo a conhecer o percurso profissional, as alterações nas situações de emprego (mudanças de emprego, desemprego, interrupções) os efeitos na vida pessoal e profissional e, ainda, conhecer

as percepções que os indivíduos têm sobre o seu percurso profissional, a situação actual de emprego e os factores que estão na base dessa situação e que influenciam as suas perspectivas futuras. A entrevista semi-directiva serviu de complemento ao questionário com o intuito de obter uma análise mais aprofundada do tema dado o carácter da problemática em estudo.

O estudo foi realizado num grupo bancário nacional de capital privado, seleccionando-se no seu seio uma unidade para a realização do trabalho empírico – o *Call Center*.

A escolha desta área deve-se a três razões principais. É a área de trabalho da banca que surgiu do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e em que se verifica maior “desagregação funcional” (Monteiro Barata, 1996/97). Em segundo lugar, é a área em que a actividade bancária é exercida, na quase totalidade, por colaboradores externos/trabalhadores temporários. É também no *Call Center* que é mais notória a introdução de novas formas de emprego – são predominantes os contratos de trabalho ditos ‘atípicos’ (trabalho temporário, trabalho a tempo parcial) - e a concentração do maior volume de colaboradores externos do banco.

1.2. Procedimentos metodológicos

A empresa do sector privado da banca portuguesa que constitui o campo do estudo foi seleccionada por reunir as condições definidas como essenciais para a prossecução do estudo e pelo acesso privilegiado a informação dentro da organização.

Trata-se de uma empresa de um sector fortemente caracterizado pela relação laboral clássica mas que tem sido afectado pelas recentes transformações no trabalho e no emprego, com particular incidência, nas novas áreas de trabalho da banca.

O facto da autora ter prestado serviço em regime de trabalho temporário no *Call Center* do Grupo Bancário, durante alguns anos, criou uma maior sensibilidade para o estudo do tema.

Acresce ainda, o bom relacionamento mantido com a instituição, o qual possibilitou um acesso privilegiado à informação interna e à realização do estudo de caso numa área particularmente ‘sensível’ da empresa.

De acordo com as questões orientadoras da investigação, a realização do trabalho empírico - estudo de caso – foi conduzido em várias fases a seguir indicadas:

- 1) Pedido de autorização para a realização do estudo na instituição bancária.
- 2) Definição da área de incidência e delimitação do universo de estudo – *Call Center*.
- 3) Análise de documentação da empresa disponibilizada para consulta (relatórios financeiros, dados estatísticos, etc.).
- 4) Selecção dos instrumentos de recolha de dados – inquéritos por questionário e entrevista semi-directiva - e da amostra de trabalho – assistentes de Banca Telefónica³⁹ e administrativos temporários do *Call Center*.
- 5) Adaptação do Guião do Questionário⁴⁰ e do Guião de Entrevista⁴¹, com base no modelo proposto pelo Projecto do SOCIUS/ISEG, a aplicar aos colaboradores externos, de ambos os sexos.
- 6) Aplicação de pré-teste de validação do inquérito por questionário com a sua aplicação a cinco colaboradores externos (assistentes de Banca Telefónica) do *Call Center*. As questões do inquérito por questionário foram construídas a partir da grelha de análise⁴² apresentada no Quadro 4.
- 7) Os ‘questionários’ foram conduzidos junto de uma amostra de 60 colaboradores externos, nomeadamente, assistentes de Banca Telefónica e administrativos, por se tratar das funções mais representativas. A amostra seleccionada correspondeu a 35% do volume total de colaboradores desta categoria. Ficaram excluídos do inquérito os assistentes de campanha. Estes inquéritos foram entregues a um supervisor do *Call Center* que ficou encarregado de os distribuir aos assistentes e de proceder à sua posterior recolha, pelo que os inquiridos tiveram a possibilidade de os preencher dentro ou fora do local de trabalho. Dos 60 inquéritos entregues, foram recolhidos 44 (67%) inquéritos válidos para tratamento.

³⁹ Designação atribuída aos operadores de *call center*.

⁴⁰ Ver Anexo IX. ‘Guião de Inquérito por Questionário a aplicar aos Trabalhadores’.

⁴¹ Ver Anexo XII. ‘Guião da Entrevista Semi-directiva a aplicar aos Trabalhadores’.

Quadro 8 - Construção das Variáveis da Grelha de Análise

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Situação profissional	Experiência profissional Perspectivas Profissionais Experiência desemprego Formação/Qualificação Situação económica	Actual situação Tipo de situações profissionais Situação Profissional desejada Duração e motivos Nível de escolaridade Categoria profissional Adequação do trabalho à formação/ competências Vencimento Grau de satisfação
Condições de Trabalho	Tempo de trabalho Trabalho/família Situação e perspectivas de carreira Integração no trabalho/emprego	Trabalho semanal Horário Intensidade do trabalho Grau de Conciliação Promoção Formação Profissional Expectativas/satisfação Desejo de mudança
Centralidade do trabalho	Importância do trabalho na vida Atitudes/valores face ao trabalho/ emprego	Grau de importância do trabalho Grau de importância do emprego
Nível de integração em redes de sociabilidade	Rede familiar Outras relações Associações	Tipo e situação familiar Ajuda Pertença
Trajectória profissional	Mobilidade social Percurso profissional Atitudes face ao trabalho	Habilitação/profissão pais/filhos Tipo de percursos Grau de confiança no futuro

⁴² Ver Anexo VIII. 'Construção das variáveis da Grelha de Análise dos Questionários.

8) Realização de ‘entrevistas semi-directivas’ a um número restrito de colaboradores externos (8 entrevistas distribuídas equitativamente por ambos os sexos) previamente seleccionados a partir do critério de antiguidade e a relevância do percurso profissional no *Call Center*. As entrevistas⁴³ foram marcadas com antecedência, consoante a disponibilidade do entrevistado, e foram realizadas numa sala do *Call Center* com a presença exclusiva do inquirido e do inquiridor, notando-se uma significativa receptividade por parte dos entrevistados. No momento das entrevistas, era salientado o objectivo do trabalho, enquadrado na dissertação de mestrado e no projecto de investigação financiado pela FCT, e que em linhas gerais, consistia em reunir informações por parte de indivíduos que não têm um emprego estável e seguro, compreender a sua situação, os seus problemas e suas perspectivas, salientando a possibilidade dos resultados do estudo permitirem a elaboração de recomendações e proposta de medidas aos poderes públicos no sentido de atenuar e/ou eliminar os aspectos negativos das situações instáveis de emprego. As entrevistas, que foram realizadas individualmente, com a duração média de 1 hora a 1 hora e meia/cada, foram gravadas e posteriormente transcritas⁴⁴, tendo sido seleccionados para análise os casos de vida mais representativos.

9) As questões das entrevistas centraram-se em torno dos seguintes aspectos⁴⁵:

- ‘Contexto familiar’: contexto familiar de origem; percurso educativo e formativo; contexto(s) familiares desde a origem até à actualidade.
- ‘Contexto profissional’: percurso profissional; alterações na situação do trabalhador no mercado de trabalho; situações de desemprego; interrupções da actividade profissional; último emprego/actividade profissional.
- ‘Percepção dos trabalhadores sobre o percurso profissional e situação de emprego e a disponibilidade para aceitar o emprego flexível’: avaliação do percurso profissional; avaliação do grau de inserção em redes de

⁴³ A realização das entrevistas não foi cumulativa com a aplicação dos questionários.

⁴⁴ Ver Anexo XIII. ‘Transcrição das Entrevistas Semi-directivas aplicadas aos Trabalhadores’.

⁴⁵ Ver Anexo XI. ‘Grelha de Análise da Entrevista Semi-directiva a aplicar aos Trabalhadores’.

sociabilidade; gestão do tempo; perspectivas futuras de emprego/trabalho/actividade.

- 10) Realização de entrevista⁴⁶ e conversas informais com informantes privilegiados do *Call Center*.
- 11) Realização de entrevista⁴⁷ e conversas informais com informantes privilegiados do Grupo Bancário.
- 12) Realização de uma entrevista⁴⁸ a uma das empresa de trabalho temporário ao Grupo Bancário.
- 13) Recolha de informação e documentação junto da Associação Portuguesa de Bancos e do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas.
- 14) O tratamento estatístico dos dados obtidos a partir dos inquéritos por questionário aplicados aos colaboradores foi feito em 'SPSS' – *Statistical Package for the Social Sciences*. Foi efectuado o cruzamento das variáveis mas não se revelou significativo, facto que se poderá atribuir à pequena dimensão da amostra.
- 15) As entrevistas realizadas junto dos colaboradores externos foram gravadas e objecto de uma análise mais aprofundada.

2. Grupo 'Lusitano-Hispânico'⁴⁹: um caso de flexibilidade de emprego

2.1. Caracterização da empresa

O Grupo 'Lusitano-Hispânico' é uma empresa do sector financeiro constituída com capital privado 100% estrangeiro, com sede em Lisboa. A empresa tem como actividades a banca e a intermediação financeira, orientada para produtos financeiros estandardizados (crédito habitação, crédito pessoal e crédito especializado, depósitos a prazo e contas poupança, cartões, fundos de investimento), produtos diversificados

⁴⁶ Ver Anexo VI. 'Guião de Entrevista a aplicar ao *Call Center* do Grupo Bancário'.

⁴⁷ Ver Anexo V. 'Guião de Entrevista a aplicar ao Grupo Bancário'.

⁴⁸ Ver Anexo VII. 'Guião de Entrevista a aplicar à Empresa de Trabalho Temporário'.

⁴⁹ O nome Grupo 'Lusitano Hispânico' foi utilizado ficticiamente para identificar o grupo bancário estudado a fim de não revelar a sua verdadeira identidade.

(produtos estruturados) e produtos individualizados (*Private*). Integrado num grupo financeiro internacional, mas com uma gestão nacional, o Grupo Bancário tem na área da banca comercial uma estratégia multimarca assente na inovação permanente e na criação de produtos com elevado valor acrescentado para os clientes e com *pricing* agressivo suportado por uma organização flexível e uma estrutura de custos 'eficiente'.

Em Dezembro de 2001, o volume de negócios da empresa aumentou para 27.366 milhões de Euros⁵⁰, comparativamente a 23.165 milhões de Euros no ano anterior.

Em relação ao emprego, o Grupo regista um número de 7.730 empregados, distribuídos por três bancos comerciais (6.631), pelo banco de investimento, bancos participados, escritórios de representação e outras empresas. Em 2000, o número total de empregados era de 8.170 (6.987 e 1.183), o que reflecte uma redução de 5,4 pontos percentuais.

2.2. Fusão bancária e (re)configuração organizacional

O Grupo Bancário resulta da fusão de três instituições bancárias com realidades distintas que operavam em concorrência no mercado - o banco "X", "Y" e o "Z"⁵¹, com o envolvimento de um grupo financeiro internacional. Ao longo de 2000, no seguimento de um forte processo de reestruturação e integração das diferentes instituições, um dos bancos ("Y") aumenta o capital e passa a deter 100% da Sociedade Gestora de Participações Sociais que é detentora da quase totalidade do capital social das outras empresas. O aumento de capital veio culminar o processo de reestruturação e integração das diferentes instituições do grupo financeiro internacional em Portugal que passam a estar sob o controlo único do banco "Y". O Grupo consolidou-se - pela sua solidez, solvência e dimensão - como um dos principais grupos financeiros no cenário nacional pelo que, presentemente, se encontra posicionado entre os cinco maiores bancos privados de Portugal.

As actuais estratégias de competitividade do Grupo incidem sobre:

⁵⁰ Grupo Bancário (2001) *Relatório e Contas 2001*.

⁵¹ O nome "X", "Y" e "Z" foi utilizado para identificar os bancos que foram objecto de estudo, por forma a não revelar a sua verdadeira identidade.

- a procura de ‘redução de custos’ com vista ao aumento de lucros e capacidade de resposta à conjuntura negativa actual;
- a procura de ‘diferenciação’ para afirmação da marca e posicionamento do Grupo;
- o crescimento da empresa no sentido do ‘alargamento da quota de mercado’, ‘dos segmentos onde actua’ com vista a uma marca forte, uma estrutura optimizada e mercado com apetência para novos produtos, i.e., oferta variada e *know-how* específico.

A imagem que o Grupo pretende transmitir para o cliente é a de «um banco inovador e agressivo, próximo do cliente, simpático, com atendimento de excelência e qualidade de serviço ao mais alto nível»⁵².

A integração de diferentes bancos tem contribuído para a necessidade de introduzir alterações significativas a outros dois níveis distintos: na ‘política de gestão de recursos humanos’ - pautada por princípios de actuação em linhas de base comuns na área da gestão de quadros, recrutamento/selecção e gestão salarial; e ao nível das ‘tecnologias e sistemas’ – o lançamento de uma plataforma aplicacional comum aos vários bancos e o início de um processo de reformulação, integração e expansão da oferta de serviços no âmbito das novas tecnologias (Internet, Wap e *Call Center*) integrados com a oferta de serviço do balcão.

No que respeita às redes comerciais, estas têm sido alvo de reformas estruturais com vista à promoção e criação de condições de uma maior proactividade e eficácia comercial, à melhoria da qualidade de serviço e à gestão personalizada de segmentos seleccionados de clientes. A organização do trabalho e dos postos de trabalho sofrem um processo de reconfiguração consubstanciado na redução da carga administrativa dos balcões através da criação e migração de operações para um órgão de *middle office* responsável pela execução de várias tarefas administrativas inerentes a operações de balcão; na especialização das tarefas/funções dos administrativos dos balcões; na requalificação das equipas com a formação intensiva de directores comerciais e de balcão; na recomposição das equipas e redução da média etária do pessoal; na redefinição das funções e da estrutura dos balcões; no redimensionamento

⁵² Informação divulgada pelo Grupo Bancário.

da rede comercial; no alargamento das tarefas e funções dos administrativos dos serviços centrais; e ainda, no enriquecimento e rotação de tarefas/funções ao nível dos quadros e técnicos.

A 'transversalização' das áreas de apoio (serviços centrais) e a especialização por canal/cliente modificam a estrutura organizacional do Grupo Bancário. A estrutura organizacional vertical, com vários níveis de reporte, apresenta uma tendência para o achatamento com eliminação de postos de trabalho por via da transversalidade perspectivando-se um modelo organizativo mais flexível que permita uma maior capacidade competitiva no mercado.

Quadro 9 - Estratégia Empresarial do Grupo 'Lusitano-Hispânico'

	Características
<i>Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de capitais estrangeiros que opera no mercado nacional com oferta de produtos e serviços na área financeira destinados ao mercado de retalho, com canal especializado.
<i>Estrutura Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Vertical com vários níveis de reporte até 1999. • Actualmente, estrutura achatada com eliminação de postos de trabalho por via da transversalidade.
<i>Recursos Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formação profissional. • Gestão de recursos humanos assente no princípio da flexibilidade máxima. • Diminuição das áreas menos qualificadas (administrativas). • Concentração de esforços no desenvolvimento de profissões estratégicas.
<i>Emprego</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de duração indeterminada como forma de emprego principal. • Redução da média etária. • Evolução no estabelecimento de uma política de benefícios actual.

2.3. Emprego e Recursos Humanos

Dados de Dezembro de 2001⁵³ registavam um número total de 7.730 empregados, dos quais 6.631 empregados integram os três bancos comerciais do Grupo Bancário, um número inferior em 5% ao do ano precedente (6.987 empregados). No entanto, o número de balcões aumentou de 566 para 587.

Quadro 10 - Quadro de Pessoal do Grupo Bancário⁵⁴

	2000	2001
Banco "X"	1269	1337
Banco "Y" Em Portugal	3590	3310
No Estrangeiro	24	22
Banco "Z" Em Portugal	2102	1960
No Estrangeiro	2	2
Total dos 3 Bancos	6987	6631
Em Portugal	6961	6607
No Estrangeiro	26	24
Outras Instituições	1183	1099
Banca de Investimento	103	122
Bancos Participados e escritórios de representação	787	697
Outras empresas	293	280
Balcões	566	587
Total do Grupo	8170	7730

Fonte: Grupo (2001) "Actividades e Indicadores Consolidados"

No emprego registou-se uma *diminuição da idade média dos empregados* de 40,4 anos para 38,1 anos nas diversas categorias funcionais, com particular incidência sobre os quadros directivos, chefias e gerências. Para tal contribuiu a política de recrutamento e reformas antecipadas dos empregados. No entanto, é nas chefias e gerências que se verifica a maior concentração da população com uma idade superior a 50 anos.

Outro aspecto a realçar é a observação de um *aumento da percentagem de mulheres* no quadro de pessoal de 34,3% para 37,1% do número de empregados.

Quadro 11 - Distribuição do Pessoal por Estrutura Etária e Função

Estrutura Etária	Quadros Directivos		Chefias e gerências		Técnicos Org. Informática		Técnicos Grau		Funções específicas		Outros		Efectivo Global*	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
<= 29	1	3	30	40	15	11	127	137	30	21	979	1291	1182	1503
30 a 39	91	100	318	404	63	57	359	391	110	109	1133	1135	2074	2196
40 a 49	110	115	522	529	81	68	149	173	152	131	1153	1019	2167	2035
50 a 59	143	104	434	270	65	47	81	54	73	38	644	337	1440	850
>= 60	40	16	48	16	3	1	6	4	3	4	24	6	124	47
Total	385	338	1352	1259	227	184	722	759	368	303	3933	3788	6987	6631
Idade Média	47,9	45,6	45,3	42,8	43,2	42,9	37,1	36,4	41,9	41,0	38,2	38,2	40,4	38,1

* Empregados a trabalhar em Portugal ou com vínculo a Portugal

Fonte: Grupo (2001) "Actividades e Indicadores Consolidados"

⁵³ Grupo Bancário (2001), "Actividades e Indicadores Consolidados"

⁵⁴ Os dados consolidados do Grupo Bancário apenas remontam a 2000 devido ao recente processo de fusão que envolveu os três Bancos.

A evolução nos últimos anos tem sido, ainda, caracterizada por um acréscimo ao nível dos quadros licenciados. Em 2001, observou-se um *aumento do número de licenciados* de 1316 para 1486, mais 11,4% que no ano anterior, que passam a representar, em termos globais, 22,4% do total de empregados, um valor que se encontra ligeiramente abaixo do nível médio do sector bancário.

Quadro 12 - Distribuição do Pessoal por Graus Académicos e Função

Habilitações Literárias	Ano	Quadros Directivos	Chefias e gerências	Técnicos Org. Informática	Técnicos Grau	Funções específicas	Outros	Efectivo Global*
Licenciados	2000	245	186	43	437	68	337	1316
	2001	237	221	40	444	62	482	1486
Curso Médio	2000	12	20	6	42	13	103	196
	2001	10	28	6	39	11	134	228
Outros	2000	128	1146	178	243	287	3493	5475
	2001	91	1010	138	276	230	3172	4917
Total	2000	385	1352	227	722	368	3933	6987
	2001	338	1259	184	759	303	3788	6631

* Empregados a trabalhar em Portugal ou com vínculo a Portugal

Fonte: Grupo (2001) "Actividades e Indicadores Consolidados"

Quanto à distribuição por funções, regista-se um aumento do número de técnicos, e num movimento inverso, a redução das chefias de nível médio - na sequência da optimização da estrutura e da transversalidade das áreas centrais dos três bancos - e das funções administrativas (qualificadas e não qualificadas) justificada pelo factor de especialização no caso dos administrativos dos balcões e pela introdução de novas tecnologias no caso dos administrativos pouco qualificados⁵⁵.

Quadro 13 - Distribuição do Pessoal por Funções - Banco "Y" + "X" + "Z" - 1999

Funções	Quadros Directivos	Chefias e gerências	Técnicos Org. Informática	Técnicos Grau	Funções específicas	Outros (comerciais/ administrativos)	Efectivo Global*
Banco "X"	83	222	45	156	-	767	1273
Banco "Y"	136	713	108	278	79	2291	3605
Banco "Z"	85	412	93	102	218	1197	2107
Total	304	1347	246	536	297	4255	6985

* Empregados a trabalhar em Portugal ou com vínculo a Portugal

Fonte: Relatório e Contas 1999 (banco "X", banco "Y", banco "Z")

⁵⁵ Por exemplo, telefonistas.

Quadro 14 - Distribuição do Pessoal por Funções – Grupo Bancário 2000-2001

	Quadros Directivos	Chefias e gerências	Técnicos Org. Informática	Técnicos Grau	Funções específicas	Outros Adm./ Comerciais	Efectivo Global*
2000	385	1352	227	722	368	3933	6987
2001	338	1259	184	759	303	3788	6631

* Empregados a trabalhar em Portugal ou com vínculo a Portugal

Fonte: Grupo (2001) “Actividades e Indicadores Consolidados”

Em referência ao pessoal auxiliar (limpeza, segurança, motoristas, etc.), o emprego continua a ser assegurado pelo recurso à subcontratação⁵⁶.

A integração de bancos diferentes - com culturas, comportamentos e procedimentos próprios, constitui um factor de grande complexidade na política de recursos humanos da empresa, uma vez que a estratégia do Grupo se pauta por princípios de actuação em linhas de base comuns para as três marcas de retalho nas áreas de gestão de quadros, recrutamento/selecção e gestão salarial orientadas para a flexibilidade ‘máxima’.

Em relação ao quadro de pessoal, constituem objectivos principais de gestão:

- ‘a renovação do Quadro de Pessoal’ - reajustamento do Quadro de pessoal das diversas Direcções, reduzi-lo gradualmente e reforçar o peso das Áreas Comerciais;
- ‘o aumento das competências profissionais’ - rejuvenescimento qualitativo do efectivo, com a aposta na admissão de jovens com melhores qualificações académicas de base e na elevação do nível de qualificação profissional dos empregados em função das opções estratégicas e de negócio;
- o desenvolvimento de um ‘plano de rejuvenescimento (recrutamento e formação) e de reformas antecipadas’.

Desta forma, a empresa considera poder incrementar a capacidade de resposta aos desafios de um mercado financeiro em permanente mutação.

⁵⁶ Os Relatórios e Contas do Grupo, publicados anualmente, não contém informação ou dados estatísticos relativamente aos recursos que prestam serviço ao Grupo provenientes de subcontratação ou de empresas de trabalho temporário.

Entretanto, o Grupo tem aumentado o recurso à externalização de serviços, à semelhança do sector, donde tem resultado um aumento do número de trabalhadores em regime de trabalho temporário ou de prestação de serviços. Contudo, os dados estatísticos não contabilizam estas formas de emprego flexíveis que tem sido introduzidas em áreas consideráveis da banca. O *Call Center* (Departamento de Canal Telefónico) é uma das áreas onde é significativa a introdução de novas formas de emprego, como o trabalho temporário e trabalho a tempo parcial, que abrange a quase totalidade dos trabalhadores que ocupam os postos de trabalho. Fora do enquadramento da actividade de negócio central (*core business*), a Banca Telefónica foi criada para oferecer um serviço complementar direccionado aos clientes dos novos canais de distribuição actuando num nicho de mercado em que a instituição bancária considera vantajoso o recurso ao *Outsourcing* entendido no sentido de prestação de serviço de melhor qualidade e mais eficiência, melhores preços, menores responsabilidades a prazo.

2.4. Call Center

2.4.1 Actividade e organização funcional do Call Center

O *Call Center* foi fundado em Outubro de 1996, num dos bancos de retalho (banco 'X') do Grupo Bancário, inicialmente com 12 colaboradores externos, com o objectivo de prestar um serviço informativo e transaccional de Banca Telefónica, direccionado para clientes particulares.

Após um intenso processo de reestruturação ao longo de 2001, o *Call Center* funciona hoje em instalações próprias do Grupo e posiciona-se numa lógica transversal aos três bancos para a qual contribuiu a implantação de uma plataforma informática única.

A área operacional de banca telefónica do *Call Center*, como um novo canal de distribuição complementar ao balcão, presta um serviço de atendimento telefónico diário, em funcionamento das 8.00 às 23.00 horas,⁵⁷ em que os padrões de tráfego telefónico e a oscilação do número de chamadas telefónicas definem a necessidade de recorrer a horários de trabalho a tempo inteiro e a tempo parcial.

⁵⁷ Inclui fins de semana e feriados.

Em Junho 2002, o número de chamadas recebidas foi de 95.720⁵⁸ distribuídas pelos três bancos nas suas duas componentes – chamadas de campanhas (*telemarketing*) e recepção de chamadas de clientes para informação, consultas e transacções bancárias.

Os assistentes de Banca Telefónica e assistentes de Campanha, a trabalhar em regime de trabalho a tempo integral (7 horas/dia) ou parcial (4 horas/dia), têm horários de trabalho rotativos⁵⁹ e flexíveis, ajustados às necessidades do colaborador⁶⁰. Para controlo de presenças, os assistentes têm de assinar diariamente, a folha de presença. Nas funções administrativas é estabelecido o horário de trabalho considerado normal, i.e., das 09.00 às 17.00, salvo algumas excepções. Cada colaborador tem o direito a duas folgas rotativas.

O trabalho é individual, cada posto de trabalho está preparado para um único colaborador, equipado com uma secretária, uma cadeira, um computador (com acesso online a informação sobre produtos e aplicativo transaccional), um telefone RDIS e alguns documentos impressos com informação sobre produtos bancários. A colocação de um biombo de vidro separa o posto de trabalho dos vários colaboradores.

A função do assistente de Banca Telefónica consiste em fazer o atendimento de chamadas telefónicas de clientes e/ou não clientes, prestar informação e realizar transacções de natureza bancária, com o apoio de um supervisor, tendo como requisitos um conhecimento aprofundado dos produtos bancários, conhecimentos informáticos, fácil manuseamento do sistema informático do Banco e capacidades comunicacionais (boa dicção, bom vocabulário, etc.). Nos assistentes de Campanha, a função limita-se à realização/atendimento de chamadas relativas à campanha em curso, exigindo um conhecimento mais limitado de produtos.

Os assistentes de banca telefónica e de campanha desenvolvem tarefas repetitivas/rotineiras, simples, na base de um trabalho individualizado num serviço inteiramente informatizado. Com efeito, é nestas categorias que se regista maior mobilidade e rotatividade, e por conseguinte, maior flexibilidade de emprego (contratos de trabalho temporário semanais, trabalho a tempo parcial, etc.). Perante as

⁵⁸ Informação facultada pelo *Call Center*.

⁵⁹ Elaborados semanalmente.

limitações da função de assistente, as expectativas destes assentam na possibilidade de desempenhar outras funções no *Call Center* ou outras áreas do Grupo.

Actualmente, o *Call Center* ou Departamento de Canal Telefónico⁶¹ apresenta um crescimento quantitativo – conta com cerca de 259 colaboradores internos e externos⁶², mas também qualitativo – envolve vários projectos para além da banca telefónica simples. Inicialmente circunscrito à banca telefónica, o *Call Center* passou a abraçar outros projectos. É exemplo disso o ‘Centro de Recuperação de Crédito’, uma linha telefónica relacionada com créditos em incumprimento; o ‘Serviço de Apoio a Clientes’ responsável pela centralização, gestão, análise e tratamento de reclamações de clientes; e o ‘Canal Empresas’, com vista a prestar apoio às empresas clientes. Outros projectos sob a coordenação do departamento foram criados, desenvolvidos, transferidos para outras áreas e mesmo extintos.

De acordo com os responsáveis de área, o *Call Center* é importante não só porque «permite dar resposta às necessidades dos clientes dos novos canais de distribuição bancária», mas também porque «permite à empresa a redução do custo por transacção bancária, serve de apoio à rede de balcões e viabiliza campanhas de publicidade».

2.4.2. Estrutura organizacional do *Call Center*

O *Call Center*, ou Departamento de Canal Telefónico, está integrado, tal como o Departamento de *Self-Banking* e o Departamento de Netbanco, na Direcção de Coordenação de Canais Complementares do Grupo Bancário.

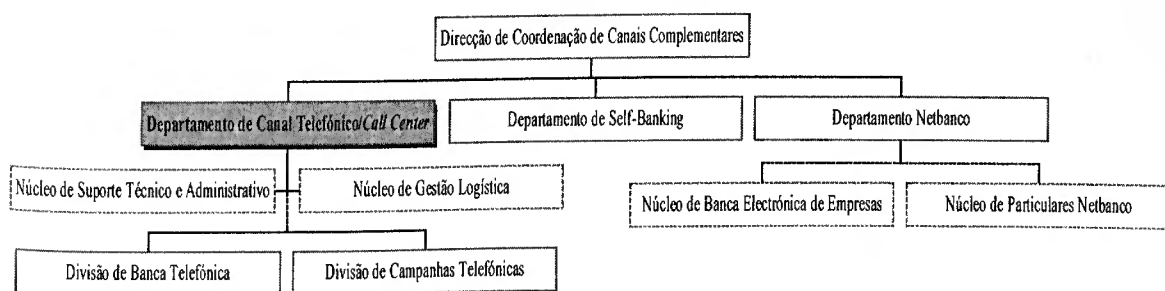
O departamento tem uma estrutura organizacional ligeira, de pequena dimensão e flexível, constituída pelo Núcleo de Suporte Técnico e Administrativo, o Núcleo de Gestão Logística, a Divisão de Banca Telefónica e a Divisão de Campanhas Telefónicas, conforme apresentado na Figura 2.

⁶⁰ O colaborador externo tem a possibilidade de escolher, semana a semana, o turno mais ajustado às suas necessidades pessoais.

⁶¹ Como é designado na estrutura orgânica do Grupo Bancário.

⁶² Dados referentes a Setembro 2002, facultados pelo *Call Center*.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da Direcção de Coordenação de Canais Complementares: o Call Center



O 'Núcleo de Suporte Técnico e Administrativo' tem por função controlar os problemas informáticos e de comunicações; produzir informação de gestão sobre os aspectos técnicos e administrativos; conceber e implementar os processos funcionais e administrativos necessários ao correcto funcionamento do departamento; controlar as horas trabalhadas pelo pessoal externo ao Grupo.

O 'Núcleo de Gestão Logística' ocupa-se de assegurar a interligação entre o Grupo e as empresas sub-contratadoras de pessoal do *Call Center*; assegurar a selecção e formação dos colaboradores sub-contratados; acompanhar os processos de avaliação de desempenho; assegurar a validação, do ponto de vista legal, das decisões de natureza laboral, tomadas pelas empresas sub-contratadoras de pessoal; definir e implementar análises de qualidade e diagnóstico de necessidades de formação junto do Canal Telefónico; assegurar a interligação com as redes comerciais dos três bancos do Grupo; produzir a informação de gestão necessária à operação e controlo da actividade do Departamento; controlar orçamentos e facturas, entre outras actividades.

A 'Divisão de Banca Telefónica' tem como missão assegurar o atendimento telefónico centralizado de Clientes particulares ou micro-empresas que pretendam acesso telefónico às suas contas, para consultas e/ou realização de operações financeiras ou que pretendam esclarecimentos sobre produtos/serviços; assegurar a resposta às dúvidas apresentadas pelos balcões dos três bancos, sobre produtos e serviços do segmento de particulares; assegurar o atendimento telefónico de clientes de banca transaccional de empresas (excepto Grandes Empresas), para esclarecer dúvidas ou reencaminhar chamadas para o núcleo de banca electrónica de empresas,

áreas de Produto ou Balcões; promover, em colaboração, acções externas e internas que fomentem a utilização da Banca Telefónica, entre outras actividades.

A 'Divisão de Campanhas Telefónicas' trata de assegurar o atendimento telefónico decorrente de campanhas de produtos/serviços das três redes do Grupo (*inbound*), assegurar as chamadas telefónicas para a execução de campanhas específicas (*outbound*), controlar os indicadores de actividade das campanhas e efectuar o seguimento e controlo dos respectivos orçamentos.

A especificidade da actividade do *Call Center* na forma de interacção com o cliente, nas necessidades de suporte tecnológico, na gestão de pessoal, nas necessidades de espaço, no perfil de recrutamento, na estrutura e organização do trabalho, nas limitações relativas à concretização de objectivos, nos conteúdos, suportes e periodicidade da formação, nas formas de motivação, nos pontos objecto de avaliação de desempenho, na carreira, nos fluxos de informação e comunicação em torno da sua actividade central (banca telefónica) - traduz-se numa realidade distinta, até mesmo 'estranha' da que caracteriza a organização bancária dita tradicional.

De acordo com a coordenadora do *Call Center* «o *Call Center* bancário fala uma língua diferente da do resto do Banco, devido à sua própria especificidade [...] O canal telefónico torna-se, assim, um verdadeiro estranho no seio da organização, exigindo uma alfaaiataria própria. Tão importante quanto esta customização é o permanente diálogo interno com o objectivo pedagógico de demonstrar estas necessidades diferentes»⁶³.

As funções consideradas centrais são realizadas por um pequeno núcleo duro, e as restantes actividades externalizadas para permitir a gestão das suas actividades com grande flexibilidade.

No departamento, predomina um modelo burocrático-mecanicista com grande centralização do poder de decisão e poucos degraus hierárquicos.

⁶³ Informação divulgada pela Coordenadora do Call Center numa publicação periódica do Instituto de Formação Bancária.

2.4.3. Estrutura de Emprego e de Recursos Humanos

No *Call Center*, cuja actividade se centra no serviço de Banca Telefónica, a estratégia de flexibilização na gestão de recursos humanos focaliza-se sobretudo num aumento da polivalência e desenvolvimento de novas competências dos trabalhadores e na redução dos custos fixos com recursos humanos, com a introdução de novas formas de emprego, mais flexíveis, e optimização dos mecanismos de gestão. Embora exija profissionais altamente qualificados caracteriza-se por uma população flutuante, constituída por trabalhadores recrutados de empresas de trabalho temporário⁶⁴, que ocupa 94,2% dos 259 postos de trabalho.

Pelo lugar que ocupa na actividade bancária do Grupo, o *Call Center* optou por ter de um lado, um pequeno núcleo duro, e de outro, uma bolsa de trabalhadores externos sem vinculo jurídico à instituição bancária - não estão abrangidos pelo ACTV e não usufruem dos benefícios sociais de um empregado bancário.

O trabalhador externo pode trabalhar em regime de trabalho temporário na instituição bancária até ao período máximo de três anos sendo que no fim do período, em função da avaliação de desempenho, poderá integrar os quadros do Banco, dado o seu elevado nível de qualificações, conhecimento dos produtos do Banco e da cultura da empresa, ou, em alternativa, para contornar a rigidez legislativa, poderá o indivíduo ser (re)integrado com um novo contrato de trabalho formalizado com uma empresa de trabalho temporário diferente e assim a empresa pode prolongar a permanência do trabalhador e não desperdiçar o investimento formativo realizado. Por sua vez, o contrato sem termo estabelecido entre a empresa de trabalho temporário estabelecido e aquele a quem é notoriamente reconhecido o valor e necessidade de trabalho, confere ao trabalhador a possibilidade de trabalhar no *Call Center* por tempo indeterminado – de meses a anos.

Este departamento conta com um número mínimo de empregados do Quadro de Pessoal do Grupo Bancário. Dos 259 colaboradores, apenas 15 são colaboradores internos - efectivos e permanentes - da instituição bancária que se concentram,

⁶⁴ Constituem as empresas fornecedoras de mão-de-obra com quem o Grupo Bancário estabelece contratos de prestação de serviços.

sobretudo, na função de responsáveis de área (Quadro 8⁶⁵). Os colaboradores externos são em número de 244 e ocupam 94,2% dos postos de trabalho do *Call Center*. É na divisão de banca telefónica e de campanhas telefónicas que os colaboradores têm maior representatividade, dos quais 57,0% são assistentes de Banca Telefónica, 31,1% são assistentes de Campanha, e os restantes 11,9% desempenham outras funções. É também nas categorias de assistente de Banca Telefónica e assistentes de Campanha que se regista maior mobilidade e rotatividade, e por conseguinte, maior flexibilidade de emprego. Entre Janeiro e Setembro de 2002, o *Call Center* apurou uma rotatividade alta de 33,2%⁶⁶ que obriga à a rentabilização do elevado investimento em formação.

Quadro 15 - Distribuição por Áreas de Trabalho

DEPARTAMENTO DE CANAL TELEFÓNICO/CALL CENTER	COLABORADORES			
	Internos	Internos (%)	Externos	Externos (%)
Direcção/Coordenação	1	6,7		0,0
Núcleo de Gestão Logística	4	26,7	2	0,8
Núcleo de Suporte Técnico e Administrativo	6	40	6	2,4
Divisão de Banca Telefónica	3	20	155	63,6
Divisão de Campanhas Telefónicas	1	6,7	81	33,1
Total (259 colaboradores)	15	100,0	244	100,0

Dados: *Call Center* (Setembro 2002)

No que respeita ao regime de trabalho, dados relativos a Janeiro de 2002 permitem verificar que 61% dos assistentes de Banca Telefónica têm um contrato a tempo inteiro (*full-time*) e os restantes 39% um contrato de trabalho a tempo parcial (*part-time*). Esta opção resulta da necessidade de conciliação do trabalho com os estudos.

Quadro 16 – Distribuição por Vínculo Contratual

Contrato a Termo Certo (ETT)*	Contrato Sem Termo (ETT)*	Contrato de Trabalho temporário*	Contrato Sem Termo (Quadro Banco)*	TOTAL
22,5%	6,2%	65,5%	5,8%	100%

*Inclui os trabalhadores em regime de trabalho a tempo inteiro e em regime de trabalho a tempo parcial

A relação de emprego é estabelecida na base de uma relação triangular em que a empresa de trabalho temporário é a entidade empregadora, a instituição bancária

⁶⁵ Ver Anexo I. ‘Distribuição dos colaboradores do Call Center por Áreas de Trabalho’ para maior detalhe.

⁶⁶ Ver Anexo IV. ‘Rotatividade no *Call Center*’.

é a empresa utilizadora e o trabalhador é o prestador de serviço. A relação que se estabelece entre o Grupo Bancário e o colaborador externo caracteriza-se, em termos jurídicos, por não existir um vínculo laboral, pelo facto de o colaborador externo não ser assalariado da instituição bancária e, ainda, por se consubstanciar num contrato de prestação de serviços ou contrato de trabalho temporário. Como particularidade, o contrato tem estabelecida a condição de “Exclusividade” no exercício da actividade, segundo a qual o colaborador fica proibido de «representar outra Instituição de Crédito ou Empresa a ela associadas, seja a título oneroso ou gratuito, directa ou indirectamente, de forma esporádica ou permanente, expressa ou tacitamente».

O vínculo jurídico entre a empresa de trabalho temporário e o colaborador externo do *Call Center* pode derivar de um ‘contrato de trabalho a termo certo’⁶⁷, ‘contrato de trabalho sem termo’ ou ‘contrato de trabalho temporário’.

O ‘contrato de trabalho a termo certo’ consiste num contrato formalizado entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador, a prestar serviço para a entidade bancária, como empresa utilizadora, por um prazo inicial de três meses com possibilidade de renovação pelos períodos de 3, 6 ou 12 meses. Este tipo de contrato é utilizado no *Call Center* para as situações que exijam menor rotatividade.

O ‘contrato de trabalho temporário’ formalizado entre a empresa fornecedora de mão-de-obra temporária⁶⁸ e o trabalhador, renovável semanalmente, com duração máxima de 12 meses. Este contrato é utilizado em Campanhas pontuais, de elevada volatilidade. Os colaboradores externos que prestaram serviço no *Call Center* através de um contrato de trabalho temporário durante um ano, no fim deste período têm duas possibilidades: no caso de uma boa avaliação de desempenho, o Grupo continua a utilizar os serviços do colaborador e é formalizado um contrato de trabalho a termo certo (de três, seis ou 12 meses, renovável até ao período máximo de dois anos); no caso de uma avaliação de desempenho negativa, termina a prestação de serviço no *Call Center*.

⁶⁷ O *Call Center* não tem colaboradores externos com contratos a termo incerto.

⁶⁸ Estrategicamente, para ultrapassar as restrições colocadas pela legislação laboral, estas empresas funcionam de forma autónoma, mas em paralelo ou associação com outras empresas que prestam serviços na área do recrutamento e selecção de pessoal.

O 'contrato de trabalho sem termo' é formalizado entre a empresa subcontratada e o colaborador em que este passa a fazer parte dos quadros daquela empresa, sem qualquer limite de duração para este tipo de contrato, i.e., trata-se de um contrato-tipo que vincula o trabalhador a título permanente à empresa de trabalho temporário. Este tipo de contrato é formalizado apenas com colaboradores sobre os quais não subsistem dúvidas quanto à sua necessidade e ao seu desempenho.

O *Call Center* quando recorre à empresa de trabalho temporário para preenchimento das vagas da área de banca telefónica e campanhas, procura pessoal com um determinado perfil, designadamente, jovem, de ambos os sexos, de formação escolar elevada - sobretudo, estudantes universitários ou jovens recém licenciados à procura de primeiro emprego. A complexidade crescente dos produtos e serviços bancários, como também, a dinâmica exigida para estas áreas, torna necessário ter como recursos, indivíduos com um nível de flexibilidade individual e com quadros de referência compatível com uma formação de base universitária.

Apenas recentemente tem sido possível o tratamento optimizado da informação de recursos humanos no Departamento de Canal Telefónico.

Em 2002, foi feito o tratamento da informação disponível relativa à categoria de assistentes de Banca Telefónica para um estudo da caracterização sócio-demográfica⁶⁹, do qual se concluiu que, do total de assistentes de Banca Telefónica a prestar serviço na altura, 87,8% tinham uma idade inferior a 26 anos, o que evidencia uma população bastante jovem a trabalhar no *Call Center*. De lembrar que a idade média dos empregados do Grupo Bancário é de 38,1 anos⁷⁰.

Em relação à distribuição por sexos, os dados revelam que 61% são mulheres, comparativamente a 39% de homens, o que indica que esta categoria é ocupada predominantemente pelo sexo feminino, numa orientação inversa aos quadros de pessoal da instituição bancária e do sector.

Do total de assistentes de Banca telefónica, 64,6% são estudantes, e destes, 62,2% estão a frequentar o ensino superior e 2,4% a frequentar uma Pós-Graduação. Em relação aos restantes, 26,8% possuem uma licenciatura, 2,4% a habilitação do

⁶⁹ Ver Anexo II. 'Estudo Sócio-demográfico aos Operadores de Call Center – Assistentes de Banca Telefónica'.

⁷⁰ Dados referentes a 2001.

12.^a ano, e apenas 3,7% têm escolaridade inferior ao 12º ano. Os valores mostram não só um elevado nível de habilitações dos recursos, mas também que a maioria são trabalhadores estudantes. De salientar que é na época de exames escolares que se verifica maior absentismo⁷¹.

Importa, ainda, chamar a atenção para as áreas de licenciatura e de frequência universitária destes colaboradores. Assim, o Direito é a área a que pertence a maior percentagem dos assistentes de Banca Telefónica (19,5%) seguida da área de Gestão/Economia (12,2%) e da Psicologia/Sociologia (11%).

2.4.4. Flexibilidade e Segmentação do Trabalho

O *Call Center* apresenta um modelo organizacional achatado e flexível, que exige recursos humanos mais qualificados e polivalentes, reflectido também numa maior flexibilidade na gestão de recursos humanos, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

Os colaboradores efectivos e permanentes do Grupo Bancário, tidos como mais qualificados, representam 5,8% do universo do *Call Center*. Este grupo usufrui de uma flexibilidade funcional, que lhe confere uma maior mobilidade, polivalência, maiores qualificações e alargamento de competências. Este grupo constituirá, desta forma, o mercado primário de emprego. Os operadores de *Call Center* (assistentes de Banca Telefónica, de Campanha e Especializados), e ainda, supervisores de *Call Center* e alguns cargos administrativos que são, sobretudo, aqueles que dispõem de tarefas e competências menos complexas, sem qualquer forma de participação no local de trabalho, apesar das elevadas qualificações⁷² estão vinculados por um contrato comercial. Porque se trata de um grupo no qual a volatilidade do mercado coloca à empresa uma maior exigência de ajustamento de mão-de-obra, está particularmente sujeito a formas de flexibilidade numérica. Com efeito, este grupo aglomera diferentes tipos de trabalhadores - a trabalhar por turnos, em regime de trabalho a tempo integral ou a tempo parcial, que integram empresas de trabalho temporário com contratos de natureza diversa. Poder-se-á dizer que este grupo profissional, que representa 94,2% do universo de colaboradores do departamento, constitui o 'mercado secundário de emprego' do *Call Center*.

⁷¹ Ver Anexo III. 'Taxa de Absentismo Mensal'.

2.4.5. Gestão dos Recursos Humanos e Emprego

A gestão dos recursos humanos externos do *Call Center* do Grupo Bancário é da responsabilidade e competência das empresas de trabalho temporário ou de prestação de serviços com quem a entidade bancária estabelece contratos de prestação de serviços. As empresas sub-contratadoras de recursos humanos têm empregados vinculados com contratos de trabalho a termo certo, sem termo ou contrato de trabalho temporário, ou, sub-contratam outras empresas (elas próprias) de trabalho temporário.

À empresa sub-contratada de recursos humanos pela instituição bancária, cumpre assegurar a formalização e rescisão de contratos de trabalho; a resolução de problemas colocados pelos colaboradores relacionados com vencimentos, estatuto de trabalhador estudante, férias, etc.; a gestão dos horários elaborados pelos supervisores do *Call Center* e obtenção da respectiva validação pelo Instituto de Desenvolvimento e Inspecção das Condições de Trabalho (IDICT); o processamento dos salários com base nos dados das folhas de presenças de cada colaborador externo com registo dos dias e horas trabalhadas, folgas, férias, etc.

Mensalmente, o *Call Center* envia uma comunicação informação relativa ao ‘Número Total Mensal de Colaboradores Externos’ à Direcção de Recursos Humanos (DRH) da entidade bancária, que não tem um envolvimento directo com a gestão de recursos humanos do *Call Center*. É, também, elaborado um Relatório Mensal, de carácter exaustivo, que é apresentado à Comissão Executiva do Grupo. Neste relatório, é apresentada informação relativa aos recursos externos (volume dos recursos externos, tipo de contrato) do *Call Center*.

O “recrutamento e selecção” para o *Call Center* são feitos pela empresa externa, nas instalações bancárias, e a integração passa por uma acção de formação com o apoio de um ‘manual de acolhimento’ ao *Call Center* do Grupo. Para a maioria que entra no *Call Center* para desempenhar a função de assistente de banca telefónica, é proporcionada uma elevada formação - em produtos bancários - suportada em meios informáticos, com bastante tempo dedicado a simulações e a formação *on the job*. Cada assistente de Banca Telefónica passa por um período de formação inicial de produtos bancários e participa em acções de formação periódicas. Em 2001, foram

⁷² O elevado nível de qualificações é visível nos assistentes de Banca Telefónica.

realizadas seis acções de “formação” de Banca Telefónica, com a duração de dois meses/cada, de que resultou, no final do ano, um total de 1.112 horas de formação e 116 elementos formados. O forte investimento em formação no departamento está interligado com o elevado índice de rotatividade motivado pela flexibilidade quantitativa e pela complexidade das tarefas desempenhadas.

Em relação a perspectivas de carreira é assinalada a possibilidade de uma progressão ‘rápida’ e gratificante. De acordo com a Directora do *Call Center* «sendo a actividade de telemarketing uma actividade genericamente de desgaste rápido, há que ter em especial atenção os factores ligados à carreira [...] é particularmente interessante considerar, à partida, a possibilidade de planos de carreira em Y: hierárquica dentro do próprio *Call Center*, ou possibilitando uma evolução dentro da área comercial tradicional, sendo esta uma perspectiva fortemente motivadora, além de posicionar o *Call Center* como uma universidade comercial do banco onde se insere. Mais do que recrutar entre os recursos humanos de outras áreas do banco, o canal telefónico fica especialmente bem posicionado a montante, fornecendo o banco de indivíduos com elevada formação e habituadas a um ritmo de trabalho muito direccionado por objectivos e estruturado de acordo com critérios objectivos que permitem uma avaliação permanente do seu desempenho».

A “avaliação do desempenho” dos assistentes de banca telefónica é feita regularmente pelos supervisores com o apoio de uma grelha (a atitude pessoal e a actuação profissional - a aplicação de conhecimentos, a comunicação com os clientes, a capacidade de venda, o trabalho em equipa, o relacionamento com a hierarquia superior e a assiduidade e pontualidade). A definição da remuneração dos colaboradores é ‘acordada’ com a empresa fornecedora de mão-de-obra temporária, que tem também por incumbência o processamento dos salários. Existem cinco níveis de remuneração definidos em função do lugar ocupado e um plano de promoção aplicado aos contratos de trabalho a termo e sem termo. A remuneração é fixa sem prever qualquer sistema de retribuição por incentivos.

Para o contrato de trabalho temporário é aplicada a remuneração com base nas horas trabalhadas.

2.5. Análise dos Resultados dos Inquéritos por Questionário aplicados aos Trabalhadores

Esta parte propõe traçar os elementos caracterizadores das implicações da flexibilidade de emprego nas trajetórias dos trabalhadores numa abordagem quantitativa. A partir de uma análise quantitativa aos resultados dos inquéritos por questionário⁷³ aplicados aos trabalhadores temporários do *Call Center* do Grupo Bancário atrás apresentado, visa-se uma maior compreensão das implicações das formas flexíveis de emprego nas suas trajetórias de vida e profissionais.

A base teórico-analítica incide em dois pontos principais, nomeadamente, o estudo dos percursos escolares e formativos, por um lado, e das trajetórias profissionais, por outro lado, incluindo a análise das diferentes situações de emprego ocupadas pelos indivíduos, considerando as suas percepções e perspectivas de futuro. Assim, esta secção contém a análise das dimensões da grelha de análise⁷⁴, designadamente, a situação profissional, as condições de trabalho, a centralidade do trabalho, a integração em redes de sociabilidade e a trajetória profissional.

O estudo das trajetórias educativas, formativas e profissionais dos trabalhadores temporários e da disponibilidade para a aceitação das formas flexíveis de emprego procura evidenciar em que medida a flexibilidade de emprego é um vector (ou não) de oportunidades e/ou riscos.

2.5.1. Caracterização da população inquirida

Com base nos inquéritos aplicados, e na procura de determinar o perfil do trabalhador temporário, verifica-se que, ao contrário do que foi comprovado noutros estudos (por exemplo, Cerdeira e outros, 2000), a maioria dos trabalhadores temporários de *Call Center* da banca são jovens, de ambos os sexos, dotados de uma forte empregabilidade. Na sua maioria, são pessoas bastante qualificadas, com um elevado nível de escolaridade e com elevadas competências em termos de utilização de novas tecnologias.

⁷³ Ver Anexo X. 'Resultados Estatísticos dos Questionários aplicados aos Trabalhadores'.

⁷⁴ Ver Parte III, ponto 1.2., Quadro 8.

A amostra do universo da população do *Call Center* estudado - Assistentes de Banca Telefónica - incidiu sobre 44 inquiridos, repartidos equitativamente pelos dois sexos (22 do sexo feminino e 22 do sexo masculino).

As idades dos inquiridos variam entre os 19 e os 29 anos, com uma média etária de 23 anos, o que mostra que a população do *Call Center* é predominantemente jovem.

No que respeita ao nível de habilitações, 64% têm ou estão a frequentar uma licenciatura. Dos restantes, 5% tem bacharelato, 30% tem o ensino secundário completo (12.º ano) e apenas 2% tem o ensino secundário incompleto.

Quanto à categoria profissional, 96% dos inquiridos são assistentes de Banca Telefónica, a exercer actividade no *Call Center Particulares* e 4% são assistentes administrativos na área de *Backoffice*.

2.5.2. Situação profissional

Dos inquiridos sobre os quais incidiu o inquérito por questionário, verifica-se um tempo de serviço no *Call Center* variável desde meses a um máximo de três anos, sendo de salientar que cerca de metade dos inquiridos presta serviço para esta área da instituição bancária há mais de um ano. Este aspecto revela uma relativa estabilidade dos colaboradores recrutados de empresas de trabalho temporário ao serviço da banca.

Sem excepção, todos os inquiridos têm um vínculo contratual com uma empresa de trabalho temporário, pelo que o trabalho temporário se mostra como a principal forma de flexibilização externa da procura de trabalho no *Call Center*. Constatase, contudo, que destes trabalhadores temporários, apenas 20% foram recrutados a partir de uma candidatura apresentada directamente na empresa de trabalho temporário. O mesmo não sucedeu com a maioria dos inquiridos, que apresentou a sua candidatura para o emprego directamente ao *Call Center* ou instituição bancária. Este dado é revelador de um interesse manifesto de trabalhar na banca à qual está associado um emprego de assalariado como estabilidade que, possivelmente, não faria prever a atribuição de um estatuto de trabalhador temporário e a base de uma relação de emprego intermediada por uma empresa de trabalho temporário.

O trabalho no *Call Center* representa a primeira e única ‘missão’ dos inquiridos na empresa de trabalho temporário a que estão vinculados juridicamente. Apenas 5% já se encontrava vinculado à empresa de trabalho temporário, tendo anteriormente prestado serviço noutra empresa utilizadora, também do sector bancário.

Porque a instituição bancária estabelece contratos de utilização de trabalho temporário com mais do que uma entidade, dos dados obtidos dos inquiridos é possível observar que os colaboradores externos podem estar vinculados a entidades empregadoras distintas, da mesma forma que pode suceder com um mesmo colaborador do *Call Center* já ter tido, anteriormente, um vínculo a outra empresa de trabalho temporário ao serviço daquela área de trabalho.

A situação contratual é caracterizada por uma distribuição quase equitativa entre o contrato a termo em regime de tempo parcial (52%) e o contrato a termo a tempo inteiro (51%). Uma vez que no *Call Center* o regime de trabalho é escolhido, de forma voluntária pelos colaboradores, não decorrendo de imposição hierárquica, é visível uma tendência nos jovens para a escolha de um horário inferior ao dia normal de trabalho, não obstante lhe corresponder um vencimento inferior. Este aspecto poderá ser explicado pela maioria dos colaboradores externos serem estudantes e, por este motivo, terem preferência por um horário de trabalho mais curto que lhes permite conciliar os estudos com uma actividade profissional, e assim, mantê-los inseridos no mercado de trabalho. Apenas 18% dos inquiridos afirmaram exercer outra actividade profissional paralela, justificando esta situação pela necessidade de um rendimento complementar, ou por considerar, a situação profissional no *Call Center* como insegura.

Cerca de dois terços dos inquiridos (71%) indicaram ter desempenhado sempre a mesma função, nomeadamente, a de assistente de Banca Telefónica ou de administrativo. Dos que responderam ter desempenhado outra função (30%) já foram assistentes de campanhas, supervisor de campanha ou executivo externo, funções que exigem um menor nível de conhecimentos e qualificações. O recrutamento para o *Call Center* é destinado, na generalidade dos casos, para os operadores de *call center*, designadamente, assistentes de Banca Telefónica e Campanha, e é destas categorias que

são recrutados internamente os recursos para outras funções mais qualificadas da área, as quais não foram abrangidas neste inquérito⁷⁵.

Para cerca de metade dos jovens inquiridos, a actividade no *Call Center* corresponde à primeira experiência de trabalho. A metade que teve outra actividade profissional (52%) atravessou por uma ou mais mudanças de situação profissional ou emprego nos últimos cinco anos, na sua maioria a trabalhar por conta de outrem. Destes, 12% afirmou ter desempenhado uma função idêntica à presentemente desempenhada no *Call Center* da instituição bancária. As razões invocadas para a mudança de emprego são divergentes, no entanto, o motivo mais apontado prende-se com o carácter temporário dos contratos a que já estiveram vinculados. A procura de melhores condições e a incompatibilidade com os estudos, bem como, a aspiração a novos desafios foram outras justificações apresentadas. Houve ainda quem indicasse outros factores, designadamente, a disponibilidade, a mudança de domicílio e de qualificações profissionais, como factores que contribuíram para a mudança de emprego. Com menor relevância, foram indicados como motivos para a mudança de emprego os estudos, a evolução da carreira, e ainda, a saturação da actividade anterior e a insegurança e instabilidade do emprego anterior. Questionados sobre a utilidade da experiência profissional passada, a maior parte daqueles que a teve (67%) considera que foi bastante útil para o emprego actual.

Outro aspecto a focar no que toca à experiência profissional, prende-se com a interrupção voluntária da actividade profissional que sucedeu com 34% dos inquiridos justificada, essencialmente, por razões relacionadas com os estudos e/ou formação. A duração da interrupção é bastante variada, registando-se casos de um período de interrupção de um mês e outros que vão até 30 meses.

A maioria dos colaboradores temporários do *Call Center* (75%) ainda não lidou com uma situação de desemprego. Em relação àqueles que já experimentaram uma situação de desemprego nos últimos cinco anos, as razões prenderam-se, sobretudo, com o fim do contrato a prazo, sazonal ou temporário. Apenas 18% assinalaram como motivo o fim de actividade por conta própria ou mudança de residência. Em relação à duração do desemprego, nenhum dos casos registou uma duração superior a um ano.

⁷⁵ Os colaboradores externos com funções mais qualificadas no *Call Center* foram abrangidos pelas

A estratégia utilizada para ultrapassar a situação de desemprego consubstanciou-se, em 55% dos inquiridos, na inscrição num centro de emprego para procura de novo emprego. Os restantes afirmaram ter-se inscrito numa empresa de trabalho temporário (18%), recorrido a amigos, familiares e conhecidos (18%) ou respondido a anúncios (9%).

As 'perspectivas profissionais' foram outro aspecto sobre o qual incidiram as questões do questionário. A situação profissional desejada dos colaboradores externos do *Call Center* mostra não corresponder às expectativas dos mesmos. Dos inquiridos, 79% mostram vontade em mudar de situação profissional apresentando vários motivos para a posição assumida, de que se enunciam os principais: «não se adequa à minha formação académica» (30%), «estou a ser subaproveitado» (7%), «estou insatisfeito com a actual situação» (7%), «não é uma actividade para manter» (4%), «gostava de ganhar mais e fazer menos» (4%), «procuro uma remuneração mais elevada, segurança e adequada à minha formação» (4%), «a mudança potencia o desenvolvimento de conhecimentos» (4%).

Entretanto, convém salientar que dos inquiridos que não mostram interesse em mudar de situação profissional (21%), foram apresentados como motivos a satisfação («estou satisfeito») e a adequação às necessidades da actual situação profissional consubstanciada no trabalho temporário («adequa-se às minhas necessidades»).

A escolha dos indivíduos sobre a situação profissional desejada é diversificada o que evidencia não existir uma situação profissional tipo. As opções incidem, em grau de importância decrescente, em ter um emprego a tempo inteiro (27% - «para uma maior estabilidade profissional e económica»); poder alternar entre o trabalho na empresa, trabalho voluntário e/ou formação, com a garantia de um rendimento que lhe fosse suficiente e regular (25% - «o voluntariado é muito importante e a cultura insubstituível»); o não ter emprego, mas diversas actividades e ter um rendimento suficiente e regular (21% - «seria interessante variar de actividade profissional»); o trabalho por conta própria (21% - «A minha área de interesse presta-se a um negócio próprio»); e em menor grau de importância, o emprego a tempo parcial (7% - «ter maior disponibilidade de tempo»). Nenhum dos inquiridos mostrou disposição para

ficar em casa encarregue das tarefas domésticas/familiares mesmo com um rendimento suficiente e regular.

A totalidade dos inquiridos, sem excepção, mostra interesse em ter uma actividade remunerada mesmo no caso de não precisarem do dinheiro, por razões relacionadas com a «valorização pessoal», o «manter a actividade», e porque «trabalhar faz parte da vida». Esta realidade reflecte a importância que o exercício de uma actividade profissional tem para a vida das pessoas.

Conforme mencionado atrás, a maioria dos colaboradores externos a desempenhar a função de assistente de Banca Telefónica ou administrativo, apesar da reduzida experiência profissional, tem um elevado nível de habilitações, de grau universitário. A prestação de serviços no *Call Center* é realizada pelos assistentes de banca telefónica num único espaço de trabalho (em '*Open space*') que funciona em instalações próprias da instituição bancária. Também os administrativos estão nestas instalações mas num espaço adstrito à área da banca telefónica. Apenas 5% indicaram a possibilidade de não estar a totalidade do dia de trabalho na empresa.

A percepção dos colaboradores externos sobre a adequação do trabalho à formação e competências não é uniforme. Antes, os dados dos questionários permitem observar uma forte discrepância de posições. Se 27% consideram que o trabalho bastante adequado à formação e competências, 25% responderam que o trabalho é pouco adequado. No primeiro grupo incluir-se-ão os estudantes, e no segundo aqueles que têm os estudos concluídos e têm maiores ambições de trabalho. Num ponto de equilíbrio estão os 32% que responderam que o trabalho é mais ou menos adequado à formação e competências dos colaboradores. Nos extremos posiciona-se um número residual dos inquiridos que consideram o trabalho totalmente adequado (9%) ou nada adequado (7%).

Sobre a situação económica, observa-se que o vencimento líquido mensal dos trabalhadores temporários do *Call Center*, na categoria profissional de assistentes de Banca telefónica e administrativos, é inferior a 750 Euros, situando-se entre os 324 Euros e os 648 Euros. A grande discrepância de valores está entre os que trabalham no regime de trabalho a tempo inteiro (7 horas diárias) e os que trabalham em regime

de trabalho a tempo parcial (4 horas diárias), dado que o vencimento é fixado em termos proporcionais ao número de horas de trabalho.

2.5.3. Condições de Trabalho

Na procura de conhecer as condições de trabalho dos trabalhadores temporários do *Call Center* importa fazer uma análise dos aspectos relacionados com o tempo de trabalho, horário de trabalho e intensidade de trabalho dos jovens inquiridos.

Como já referido, os trabalhadores temporários estão distribuídos de forma equitativa entre o regime de trabalho a tempo inteiro e o trabalho a tempo parcial. Nesta medida, as horas de trabalho efectivas por semana dependem, essencialmente, do respectivo regime de trabalho. Dos inquiridos, verifica-se que 37% trabalham 20 horas por semana - o número de horas a que corresponde um regime de trabalho a tempo parcial, e 39% trabalham 35 horas por semana – o equivalente a um regime de trabalho a tempo inteiro. É esta a percentagem de colaboradores que cumpre com rigor o horário de trabalho. Fora deste parâmetro, encontram-se os trabalhadores temporários que trabalha acima do horário de trabalho fixado.

O horário de trabalho é flexível, e na sua maioria, é assinalado com a particularidade de ser escolhido pelo colaborador em função da sua disponibilidade (39%). Este factor é particularmente positivo para aqueles que têm de conciliar a actividade profissional com outras actividades paralelas, quer sejam escolares, familiares ou mesmos profissionais.

O ritmo de trabalho é avaliado por cerca de metade (59%) dos inquiridos como ‘mais ou menos intensivo’. No entanto, ainda há uma percentagem significativa (34%) dos colaboradores externos do *Call Center* que considera o ritmo de trabalho bastante intensivo.

Um aspecto de análise considerado relevante foi a influência do trabalho na sensação de cansaço ou stress dos indivíduos. Neste contexto, metade dos colaboradores inquiridos (50%) afirmam que, por vezes, regressam do trabalho com ‘cansaço’ representando menor percentagem aqueles que chegam frequentemente cansados do trabalho (30%), e os que chegam muitas vezes cansados a casa (9%). São

em número reduzido aqueles que indicam chegar raramente cansados a casa (11%). São também metade dos inquiridos aqueles que apontam que o trabalho é, por vezes, causa de 'stress'. Sobre a outra metade, as posições divergem – 25% considera que o trabalho raramente provoca stress, enquanto que para 16% o trabalho frequentemente provoca stress e para 9% o trabalho provoca muitas vezes stress. O facto dos trabalhadores temporários em estudo serem, sobretudo, jovens, parece contribuir para uma maior resistência para com o trabalho e para a atribuição de uma importância relativa para o trabalho como causa de cansaço ou stress. Isto, para além de que os inquiridos ocupam o restante tempo com outras actividades – uma a seis horas diárias com actividades domésticas/família (80%), uma a quatro horas diárias com actividades de lazer (74%), e há ainda quem despenda uma a dez horas por dia com uma actividade profissional ou escolar extra (23%). De salientar que apenas 21% dos inquiridos indica ocupar uma parte do seu tempo com actividades voluntárias. Observa-se, ainda, que uma grande percentagem dos trabalhadores temporários despende uma parte significativa de tempo em transportes - 32% despende uma hora diária e 37% despende duas horas diárias.

A maioria dos trabalhadores temporários inquiridos (84%) considera facilmente conciliável a vida profissional com a vida familiar/pessoal. De salientar que quem responde são jovens, solteiros, e sobre quem as responsabilidades familiares não são, à partida, muito absorventes. Para os que manifestam uma opinião contrária, são assinalados como principais motivos de difícil conciliação uma vida profissional absorvente, e por outro lado, o horário de trabalho incompatível com a vida familiar.

A situação e as perspectivas de carreiras foram também apreendidas enquanto componentes importantes das condições de trabalho dos indivíduos. Sobre esta matéria, é observada uma baixa probabilidade para as promoções na categoria de assistente de Banca Telefónica e administrativos mesmo naqueles trabalhadores temporários com três anos ao serviço do *Call Center*. Dos inquiridos, 91% indicaram nunca terem sido promovidos, e 55% consideram 'pouco provável' uma promoção futura.

Os dados evidenciam que a trajectória educativa dos jovens inquiridos é definida, na sua maioria, pela posse de um diploma do ensino secundário ou do ensino superior. Contudo, a trajectória formativa distancia-se por se constatar o não

investimento em cursos de formação profissional pós-escolares, complementares, os quais se limitam aos promovidos pela(s) empresa(s) onde trabalham. A maioria dos indivíduos que apresentam uma trajectória ao nível de formação, iniciou-a após a inserção no mercado de trabalho. Com efeito, acerca da frequência de cursos de formação profissional, 36% dos inquiridos afirmaram ter frequentado cursos de formação profissional com o apoio da empresa onde exercem actividade profissional. Uma percentagem muito residual – 2% - indicou ter frequentado cursos de formação profissional por iniciativa própria. Os motivos que se prendem à não frequência de cursos de formação profissional são apontados como «falta de tempo» (36%) ou «nunca ter sido solicitado/ tido interesse» (36%). Assim, a formação dos indivíduos parece assumir um carácter restrito, limitada ao contexto profissional, quando promovida pela empresa após o reconhecimento da sua necessidade para a ocupação de uma determinada função – é o caso dos assistentes de Banca Telefónica.

Para os inquiridos, a formação revela ter sido ‘bastante útil’ (53%) ou ‘muito útil’ (41%) para a realização mais eficiente do trabalho. Este aspecto confirma o grande peso que a formação tem junto dos trabalhadores temporários para o desempenho das suas funções no *Call Center*. Apenas 2% considerou a formação ‘mais ou menos útil’. Do lado das perspectivas profissionais, a formação é também reconhecida a utilidade pela maior parte dos inquiridos, no entanto, não é tão valorizada como no que respeita à sua utilidade para a realização do trabalho.

É notória a receptividade para a participação em acções de formação com o apoio das entidades empregadoras⁷⁶ (64%), sobretudo na área da banca - reciclagem de produtos de banca e qualidade. As razões invocadas pelos inquiridos em relação ao interesse em frequentar, no futuro, um curso de formação profissional com o apoio das entidades empregadoras, incidem no proporcionar de «um melhor desempenho», «melhores perspectivas profissionais», e ainda, a «realização pessoal», «reciclagem», entre outras. Menor receptividade é mostrada pelos colaboradores inquiridos para a frequência de um curso de formação profissional por iniciativa própria (25%), o que justifica o fraco investimento pessoal em formação.

Estes trabalhadores temporários mostram, em termos de expectativas, indecisão em relação à perspectiva de continuar a trabalhar no banco (39%). Em

relação aos que têm uma ideia, ou prevêem continuar na empresa entre mais seis meses a um ano (21%), ou contam permanecer entre um a três anos (16%) enquanto outros tantos apenas prevêem ficar ali apenas até mais seis meses (16%). Apenas 5% têm perspectivas de permanecer na empresa a longo prazo, por um período superior a três anos.

Quaisquer que sejam as expectativas criadas, os colaboradores externos do *Call Center* não escondem o receio de perder o emprego (61%).

Sobre os índices de satisfação com o actual emprego, os resultados do inquérito apontam para as seguintes conclusões:

1) Itens em que as pessoas se sentem ‘bastante’ a ‘muito satisfeitas’:

- Poder escolher o horários/dias de trabalho (82%);
- Relações com colegas, subordinados e superiores (59%);
- Condições no local de trabalho (instalações, equipamentos e instrumentos de trabalho) (55%);
- Oportunidades para aprender coisas novas e para a sua valorização profissional (55%);
- Tempo livre suficiente (52%).

2) Itens em que as pessoas se sentem ‘pouco’ ou ‘nada satisfeitas’:

- Envolvimento na tomada de decisões (75%);
- Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional (70%);
- Oportunidades de promoção (64%);
- Contrato de trabalho (61%);
- Autonomia, ou seja, a possibilidade de decidir qual a melhor maneira de realizar o seu trabalho e ter iniciativa (59%);
- Prestígio e reconhecimento dos seus méritos (50%);
- Nível de remuneração (48%).

O Quadro 14 mostra a média ponderada dos indicadores de satisfação com o actual emprego, apresentados por ordem decrescente do grau de satisfação.

⁷⁶ Neste caso, os inquiridos referem-se à instituição bancária e não à empresa de trabalho temporário.

Quadro 14 - Nível de Satisfação com o Actual Emprego

(Escala: nada satisfeito: 1, pouco satisfeito: 2, mais ou menos satisfeito: 3, bastante satisfeito: 4, muito satisfeito: 5)

Indicadores de Satisfação	Média Ponderada
Poder escolher o horários/dias de trabalho	3,8
Relações com colegas, subordinados e superiores	3,6
Condições no local de trabalho (instalações, equipamentos e instrumentos de trabalho)	3,5
Tempo livre suficiente	3,4
Utilidade do seu trabalho para a sociedade	3,1
Oportunidades para aprender coisas novas e para a sua valorização profissional	3,0
Grau de interesse do trabalho, e a possibilidade de utilizar as suas capacidades	2,8
Nível de remuneração	2,5
Prestígio e reconhecimento dos seus méritos	2,4
Contrato de trabalho	2,3
Autonomia, ou seja, a possibilidade de decidir qual a melhor maneira de realizar o seu trabalho e ter iniciativa	2,3
Oportunidades de promoção	2,2
Envolvimento na tomada de decisões	2,0
Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional	2,0

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

A empresa onde exercem actividade, nomeadamente, a instituição bancária, é avaliada pela maioria dos inquiridos em situação de expansão (59%), o que revela uma opinião favorável em relação à posição e evolução da empresa. Das restantes respostas, 22% colocam a empresa numa situação de estabilidade, e 14% na incerteza. Apenas 4% consideram que a empresa apresenta dificuldades económicas ou que se encontra numa situação de declínio.

Em relação à importância da integração no trabalho e o emprego, os trabalhadores temporários do *Call Center* foram questionados sobre o desejo de mudança. Não existe uma posição unânime em relação à integração no trabalho e à

vontade de mudar de emprego, antes, as respostas repartem-se equitativamente. Dos colaboradores inquiridos, 50% gostariam de mudar de emprego, apresentando argumentos relacionados com expectativas criadas - «para receber mais e fazer menos»; «saturação», «ter perspectivas de carreira», «gostaria de experimentar outras áreas», «a mudança potencia o desenvolvimento do conhecimento», «procuro maior estabilidade», ou, com argumentos relacionados com aspectos que consideram negativos no trabalho no *Call Center* - «há discrepância entre a formação académica e a actividade realizada», «este não é um trabalho para manter muito tempo», «não estou na área que gosto» ou «não há reconhecimento do nosso valor». Aqueles que indicaram que não gostariam de mudar de emprego, justificaram a sua posição com as seguintes afirmações - «gosto do que faço», «enquadra-se no meu estilo de vida», «gostaria de seguir carreira neste emprego», ou ainda, «prefiro continuar a lutar por melhores condições no actual emprego».

A intenção de mudança de profissão foi manifestada por 62% dos inquiridos por razões várias - «a discrepância entre formação académica e profissão exercida», «as funções actuais são muito limitadas», «esta não é a profissão que escolhi», «pretendo mudar para receber mais e fazer menos», «tenho capacidade suficiente para exercer outras funções», «para o desenvolvimento intelectual», «para a realização de objectivos individuais» e «procuro maior estabilidade».

Os que não pretendem manter a actual profissão apresentam as seguintes argumentações - «foi a profissão que escolhi», «gostaria de seguir carreira nesta profissão», «estou satisfeito» e «enquadra-se nas minhas necessidades».

2.5.4. Centralidade do Trabalho

Foi apurado junto dos colaboradores do *Call Center* inquiridos o nível de concordância com um conjunto de frases relacionadas com a actividade profissional.

- 1) Itens em que as pessoas ‘concordam bastante’ ou ‘concordam totalmente’:
- ‘Ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível porque me permite obter maior segurança e estabilidade’ – 77%
 - ‘Um negócio é preferível a um emprego porque a autonomia é muito maior’ - 23%

2) Itens em que as pessoas discordam ‘bastante’ ou ‘discordam totalmente’:

- ‘Ser empregado numa empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e sector de actividade’ – 86%
- ‘Tanto me faz, o que me interessa é ganhar bem’ – 59%
- ‘Ser empregado é preferível porque é mais fácil mudar de empresa e de sector de actividade’ - 57%
- ‘Ser empregado é preferível a ter um negócio próprio porque não há tanto risco e responsabilidades a assumir’ – 41%

A frase «ter um negócio próprio é preferível porque permite maior estabilidade profissional» é uma frase neutra em termos de concordância com a actividade profissional para os inquiridos já que 55% indica ‘não concordar nem discordar’.

O Quadro 15 mostra a média ponderada da concordância com as afirmações sobre a actividade profissional por ordem decrescente de concordância.

Quadro 15 - Concordância com afirmações sobre a Actividade Profissional

(Escala: discorda totalmente: 1, discorda bastante: 2, não concorda nem discorda: 3, concorda bastante: 4, concorda totalmente: 5)

Afirmações sobre actividade profissional	Média Ponderada
Ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade	4,0
Um negócio próprio é preferível a um emprego, porque a autonomia é muito maior	3,5
Ter um negócio próprio é preferível porque permite maior estabilidade profissional	3,0
Ser empregado(a) é preferível a ter um negócio próprio, porque não há tanto risco e responsabilidades a assumir	2,6
Ser empregado(a) é preferível porque é mais fácil de mudar de empresa e de sector de actividade	2,4
Tanto me faz, o que me interessa é ganhar bem	2,0
Ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e sector de actividade	1,7

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

Foi ainda avaliado o grau de importância atribuída aos vários aspectos da vida. A média ponderada (Quadro 16) mostra que a família, o amor e a vida afectiva ocupam o primeiro lugar, como o aspecto da vida mais importante. Em segundo lugar vem a actividade profissional e o bem-estar económico considerados como bastante importantes. Menor importância é atribuída à participação social e política.

Quadro 16 – Grau de importância atribuída aos Aspectos da Vida

(Escala: nada importante: 1; pouco importante: 2; mais ou menos importante: 3; bastante importante: 4; muito importante: 5)

Aspectos da vida	Média Ponderada
Família, amor e vida afectiva	4,6
Actividade profissional	4,0
Bem-estar económico e consumo	4,0
Tempos livres	3,7
Participação social e política (actividade cívica, associativa, etc.)	3,2

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

Para conhecer as atitudes e valores face ao trabalho e ao emprego, os colaboradores externos do *Call Center* foram questionados sobre o nível de importância atribuído, numa situação de procura de emprego, a vários aspectos relacionados com as relações de trabalho, condições de trabalho, conteúdo do trabalho, estabilidade de emprego, flexibilidade de horário de trabalho, motivação, oportunidades, autonomia e reconhecimento.

As respostas incidiram mormente sobre aspectos como a estabilidade e sentimento de segurança quanto ao seu futuro profissional, assinalada como ‘muito importante’ para 54% dos inquiridos, ou ainda, o conteúdo do trabalho, também assinalada como de maior importância para metade dos inquiridos. Foram ainda assinaladas como ‘muito importantes’ as condições de trabalho (46%), o prestígio e reconhecimento do mérito (43%) e o tempo livre (43%). Classificadas como ‘bastante importantes’ foram as relações de trabalho (por 70% dos inquiridos), seguido de outros aspectos como o ambiente, a remuneração, a autonomia, as oportunidades de aprendizagem e de promoção e a utilidade social do trabalho. O aspecto a que foi atribuída menor importância numa situação de procura de emprego foi o da flexibilidade de horário.

Quadro 17 – Em situação de procura de emprego, grau de importância atribuída a vários aspectos (Escala: nada importante: 1; pouco importante: 2; mais ou menos importante: 3; bastante importante: 4; muito importante: 5)

Aspectos	Média Ponderada
Boas relações com colegas, subordinados e superiores	4,7
Estabilidade e sentimento de segurança quanto ao seu futuro profissional	4,5
Trabalho interessante, variado e que lhe dê prazer e permita utilizar as suas capacidades	4,5
Boas condições no local de trabalho (boas e agradáveis instalações, bons equipamentos e instrumentos de trabalho)	4,4
Oportunidades para aprender coisas novas e para a sua valorização profissional	4,4
Prestígio e reconhecimento dos seus méritos	4,3
Boas oportunidades de promoção	4,2
Tempo livre suficiente para poder gozar a vida e para desenvolver as suas capacidades e potencialidades extra-profissionais	4,2
Uma remuneração elevada	4,2
Autonomia, ou seja, a possibilidade de decidir qual a melhor maneira de realizar o seu trabalho e ter iniciativa	4,1
Ambiente em que possa ser ouvido(a) e envolvido(a) na tomada de decisões	4,1
Trabalho útil à sociedade	3,9
Poder escolher os horários/dias de trabalho	3,7

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

Foi pedido aos inquiridos a sua opinião acerca do que consideram ser as questões de prioridade dos sindicatos, tendo para tal sido solicitados para seleccionar três questões por ordem de importância de um total de sete previamente identificadas. As respostas foram diversas mas foram assinaladas como primeira prioridade os aumentos salariais (por 27,3% dos inquiridos), a melhoria da qualidade dos empregos (22,7%) e a criação de mais emprego (20,5%). As questões relacionadas com as condições de trabalho (11,4%), a manutenção dos empregos existentes (8,8%), a melhoria das possibilidades de formação (6,8%) ou a redução do tempo de trabalho (2,3%) foram assinaladas como primeira prioridade por uma percentagem bastante inferior de inquiridos, conforme se verifica.

O Quadro 18 apresenta a média ponderada do grau de importância dada às questões de prioridade dos sindicatos.

Quadro 18 - Opinião sobre as questões de prioridade dos Sindicatos

(selecção de três questões por ordem de prioridade: 1= maior prioridade; 3= menor prioridade)

Questões prioritárias	Média Ponderada
Aumentos salariais	1,8
Melhoria da qualidade dos empregos (luta contra a precarização)	1,9
Criação de mais empregos	1,9
Melhoria das possibilidades de formação	2,0
Manutenção dos empregos existentes	2,1
Melhoria das condições de trabalho	2,2
Redução do tempo de trabalho	2,5

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

A concepção de um 'bom emprego' está mais orientada para as questões de segurança, tempo de lazer e relações de trabalho do que para o factor remuneratório. É interessante verificar que os trabalhadores temporários inquiridos manifestam uma opinião mais aproximada da concepção clássica do emprego:

- Em termos da segurança de um emprego, 81,8% dos inquiridos considera que um emprego que seja seguro, mesmo ganhando menos dinheiro, está mais próximo do que é considerado um bom emprego, do que um emprego em que se ganha bastante dinheiro mas que seja inseguro.
- Em termos de remuneração de um emprego, 63,6% manifesta preferência por uma remuneração inferior mas que permita mais tempo livre em detrimento de uma boa remuneração mas com menos tempo livre.
- Em termos de relações de trabalho, 86,4% dos trabalhadores temporários inquiridos considera que um bom emprego está mais próximo de uma menor remuneração mas onde as relações de trabalho são mais afectivas e conviviais do que de um emprego bem pago no qual as relações de trabalho são formais e frias.

2.5.5. Nível de integração em redes de sociabilidade

Sobre a situação familiar dos inquiridos, apenas 7% são casados ou vivem em união de facto. Dos restantes inquiridos, 77% são solteiros ou divorciados a viver com os pais e apenas 16% vivem sozinhos. A situação económica do agregado familiar é avaliada por 81% dos inquiridos como razoável.

Em caso de dificuldades derivadas de irregularidade do vencimento ou uma situação de desemprego, indicam poder contar, essencialmente, como o agregado familiar com quem vivem (50%) de quem consideram o apoio como bastante importante. A um nível mais abaixo, estão os amigos e a família alargada.

Quadro 19 - Apoio caso de dificuldades derivadas da Irregularidade do Vencimento ou de uma Situação de Desemprego

(Escala: nada importante: 1; pouco importante: 2; mais ou menos importante: 3; bastante importante: 4; muito importante: 5)

Apoios	Média Ponderada
Agregado familiar com quem vive	4,2
Amigos	2,9
Família alargada (tios, primos, avós)	2,8
Vizinhos	1,4

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

Dos trabalhadores temporários inquiridos, verifica-se um reduzido grau de participação e/ou pertença a associações por parte dos inquiridos, nem de interesse ou pretensão em pertencer.

Quadro 20 - Pertença a Organizações

Organizações	Actualmente	Pretende pertencer
Associação recreativa e cultural	5%	9%
Clube desportivo	14%	7%
Partido político	5%	7%
Associação de moradores	-	2%
Sindicato ou associação sócio-profissional	2%	2%
Grupo de acção social e cívica (ecológica/humanitária)	5%	7%
Outro tipo de associações	11%	-
Nenhuma	59%	66%

Fonte: Inquérito por questionário realizado no *Call Center* da empresa

2.5.6. Trajectória profissional

Em termos de mobilidade social, verifica-se que uma diferença significativa entre a realidade dos pais em relação aos trabalhadores temporários do *Call Center* no que respeita às habilitações e profissões.

Desde logo, as habilitações dos pais são significativamente inferiores às dos inquiridos. No caso das mães, apenas 2% tem licenciatura e 41% apenas atingiu o primeiro ciclo do ensino básico (conhecido como a 'antiga quarta classe'). Situação similar acontece com o lado paterno – 2% com licenciatura e 34% com o primeiro ciclo do ensino básico.

No caso das mães, no que respeita à profissão, observa-se que 21% são domésticas. Nos restantes casos, a profissão distribui-se pelas diversas áreas do sector dos serviços – comerciante, costureira, escriturária, cozinheira, etc. No caso da profissão dos pais, verifica-se também uma forte concentração no sector dos serviços – comerciante, bancário, empresário, motorista, engenheiro electrónico, advogado, etc. Dos 6,8% inquiridos que são casados ou vivem em união de facto, também os cônjuges exercem a sua profissão no sector dos serviços.

O percurso profissional dos inquiridos é ilustrado em termos de 'evolução contínua' por 57%.

Sobre a atitude face ao trabalho, nomeadamente, através do grau de confiança que os trabalhadores têm no futuro, os resultados dos questionários revelam que os trabalhadores temporários do *Call Center* da instituição bancária mostram-se não só 'bastante' como 'muito' confiantes (66%) apresentando diversas razões para o seu nível de confiança - «esforço-me para realizar as minhas expectativas», «confio nas minhas capacidades», «estou a finalizar o curso e no início de carreira», «apesar da improbabilidade tenho esperança».

Dos que indicam confiar mais ou menos no futuro (25%) e dos que afirmam confiar pouco ou não confiar no futuro (9%), as justificações dadas prendem-se com factores externos, designadamente, com a conjuntura económica e profissional actual havendo quem indique que «a sociedade tem algumas arestas a limar».

2.6. Análise dos Resultados das Entrevistas

Em complemento à análise quantitativa dos inquéritos por questionário aplicados aos trabalhadores da banca afectados pelas formas flexíveis de emprego, esta secção propõe privilegiar uma abordagem qualitativa, e assim, analisar em maior profundidade as implicações da flexibilidade de emprego nas trajectórias dos indivíduos com o apoio do método biográfico, a partir da recolha e análise de histórias de vida⁷⁷ emblemáticas.

A opção por uma análise de cariz mais qualitativa consiste em obter uma melhor compreensão do problema colocado neste trabalho através de um aprofundamento das questões levantadas relacionadas com o contexto familiar, educativo, formativo e profissional e, ainda, a percepção dos trabalhadores sobre o percurso profissional e situação de emprego, bem como, a disponibilidade para a aceitação do emprego flexível.

Com este propósito, foram realizadas oito entrevistas semi-directivas⁷⁸ aprofundadas, de carácter biográfico, junto dos trabalhadores temporários do *Call Center* do Grupo Bancário com situações de emprego ditas particulares, afastadas da norma do contrato de duração indeterminada e do que esta significa em termos de protecção social. Das entrevistas conduzidas juntos dos que se considerou ter um percurso profissional particularmente interessante na banca foram seleccionados as cinco histórias de vida mais representativas, sobre as quais se procurou elaborar uma caracterização do trabalho temporário que tivesse em conta práticas sociais diferenciadas de uma mesma forma de emprego.

Enquanto os inquéritos por questionário incidiram, essencialmente, sobre os assistentes de Banca Telefónica e administrativos, com menor antiguidade e com vínculos contratuais mais instáveis, muitos deles em regime de trabalho a tempo parcial, as entrevistas aprofundadas foram conduzidas junto dos que, em função da antiguidade e desempenho, desempenham funções mais qualificadas e especializadas nesta área de trabalho da banca, todas em regime de trabalho a tempo integral, com vínculos contratuais tidos como menos instáveis.

⁷⁷ Na acepção de Poirier e outros (1999:117) «as histórias de vida têm por função recolher testemunhos, elucidá-los e descrever acontecimentos vividos».

O objectivo é o de, a partir das histórias de vida apresentadas, contribuir para a validação da hipótese definida no início do trabalho, de que o emprego temporário tem um significado ambíguo para os indivíduos envolvidos, envolvendo quer riscos e constrangimentos quer oportunidades.

2.6.1. Caracterização da amostra

Os entrevistados, quatro do sexo feminino e quatro do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25 e os 33 anos, têm como características comuns um elevado nível de escolaridade⁷⁹ e qualificação, um vínculo contratual a termo ou sem termo a uma empresa de trabalho temporário, uma duração superior a três anos de actividade profissional no *Call Center* do Grupo Bancário, a polivalência e a ‘rápida’ progressão na carreira naquela área de trabalho. Os entrevistados são, na sua maioria, solteiros – apenas dois homens são casados -, sem filhos, a residir em habitação própria ou com os pais, com habilitação escolar universitária.

Das oito entrevistas⁸⁰, são apresentados apenas cinco histórias de vida que consubstanciam práticas sociais diferenciadas do trabalho temporário, associadas à relação de trabalho e emprego específica. Nesta parte descreve-se sucessivamente cada um dos percursos dos cinco trabalhadores temporários seleccionados, construídos em torno de uma história individual emblemática, insistindo sobre uma variável essencial, designadamente, as formas que o trabalho temporário assume na banca e as implicações diferenciadas destas formas flexíveis de emprego junto dos trabalhadores implicados.

2.6.2. Roberto, um caso de trabalho temporário de inserção

O Roberto é protagonista de uma história de vida onde o trabalho temporário foi de inserção na medida em que marcou a sua entrada no mercado de trabalho. Apesar do bom sucesso que uma experiência de inserção tem associado, são aqui evidenciados por Roberto vários riscos e constrangimentos decorrentes da situação de emprego.

⁷⁸ A entrevista semi-directiva constitui a técnica base no inquérito por histórias de vida e que irá permitir completar e aprofundar os resultados do inquérito por questionário.

⁷⁹ Todos eles têm uma licenciatura ou frequência universitária.

⁸⁰ O Anexo XIII apresenta a transcrição integral das oito entrevistas conduzidas junto dos trabalhadores temporários.

Breve apresentação à história de vida do Roberto

O Roberto, com 26 anos, é trabalhador temporário do *Call Center* do Grupo Bancário desde há dois anos, a desempenhar a função de administrativo na área de *backoffice*, com um salário mensal líquido de 628 Euros e está vinculado já a um segundo contrato a termo certo de 12 meses a uma empresa de trabalho temporário. Começou a trabalhar por razões de ordem financeira e derivado à dificuldade de conciliação do trabalho com os estudos, interrompeu o curso universitário de informática de gestão que estava a frequentar. Considera que o trabalho que realiza não lhe dá realização profissional, a função é limitada e pouco estimulante, não tem acesso a formação e, sobretudo, não lhe são criadas perspectivas de carreira pelo vínculo precário que tem. Está arrependido desta escolha pois considera que a interrupção da escolaridade pelo desejo pressionado para trabalhar se tornou um impedimento para ter um melhor emprego e que as suas habilitações de nível secundário são insuficientes. Apesar da relação de trabalho ser, ainda, avaliada como positiva – tem uma boa relação com colegas e supervisores, gosta do ambiente de trabalho e das condições de trabalho no *Call Center*, a relação de emprego constitui um factor de decepção – a relação com a empresa de trabalho temporário é distante e quase inexistente, e na relação com a instituição bancária, não passa de um colaborador externo sem perspectivas de um dia vir a integrar os quadros da empresa. O trabalho no *Call Center* representa a primeira e única missão do Roberto enquanto assalariado da empresa de trabalho temporário. O trabalho temporário permitiu a entrada do Roberto no mercado de trabalho mas existem riscos e constrangimentos que o levam a rejeitar a sua situação de emprego.

O Roberto tem 26 anos, vive com a mãe divorciada e a irmã em Lisboa e, neste momento, está a viver o que considera a sua primeira verdadeira experiência de emprego, no *Call Center* do Grupo Bancário, onde trabalha como trabalhador temporário desde há dois anos. Foi nesta altura que interrompeu a frequência do 2.º ano do curso superior de Informática de Gestão derivado a dificuldades financeiras e falta de motivação. Cresceu e estudou sempre na área da Grande Lisboa com uma influência positiva da família nos estudos «nas alturas de maior desânimo [...] em incentivar para obter um bom emprego futuro e no apoio financeiro» não se verificando qualquer oposição nas suas escolhas. O percurso educativo foi considerado normal e o percurso escolar foi contínuo até ao momento em que interrompeu os estudos. O percurso A formação pós-escolar limita-se à promovida no local de trabalho, que no caso particular, é quase inexistente.

Na avaliação dos estudos realizados face à experiência profissional Roberto indica que «a profissão deveria ser mais estável e melhor, face aos estudos» fazendo associação entre o nível de estudos e a obtenção de um emprego mais estável a que, no seu entender, corresponde um melhor emprego. No entanto, comunica o projecto de concluir do curso universitário como meio de atingir os seus objectivos académicos e profissionais «não estou arrependido de nada que tenha feito, embora concorde que se já tivesse terminado o curso, poderia “exigir” mais». Esta posição aponta a

importância do nível de escolaridade no poder de negociação das condições de trabalho por parte do trabalhador.

Quanto ao contexto profissional, Roberto indica que foi o trabalho temporário no *Call Center* que permitiu a sua inserção no mercado de trabalho nunca tendo sofrido alterações na situação de emprego. Antes da situação actual de emprego, teve apenas uma pequena experiência de três meses, aos 18 anos, como comercial numa empresa, mas que não classifica como um verdadeiro emprego, nem tão pouco, que tenha permitido a sua inserção no mercado de trabalho, reduzindo esta experiência a alguma aprendizagem adquirida. Sobre esta experiência, fala «comecei a trabalhar na empresa através de um amigo meu que já lá estava, era uma empresa pequena, não assinei qualquer contrato, tentava angariar comerciantes, no concelho de Oeiras, para assinarem contratos com a empresa para que o nome dos seus estabelecimentos fosse incluído no “ Guia de Utilidade Pública do Concelho de Oeiras”; aprendi algumas técnicas de venda. Nos últimos dias a satisfação já era escassa; a remuneração era consoante os objectivos atingidos e não tinha perspectivas futuras na empresa». Esta experiência, que teve a duração de apenas três meses, terminou porque desmotivação e ausência de quaisquer perspectivas «estava cansado do que fazia e não era aquilo que tencionava fazer como carreira».

Em relação às consequências das situações instáveis de emprego na saúde, vida profissional e familiar, Roberto comenta «é bastante frustrante – gera insegurança, instabilidade e afecta-nos a todos os níveis» ainda que nunca tenha atravessado por uma situação de desemprego ou por uma interrupção involuntária da sua actividade profissional.

O seu primeiro ‘verdadeiro’ emprego é, considerado por Roberto, o do *Call Center* do Grupo Bancário. Roberto não esconde os constrangimentos e o sentimento de inferioridade pelo vínculo a uma empresa de trabalho temporário e por ser conotado como trabalhador precário, sem o estatuto e os direitos dos colegas do quadro que com ele partilham o mesmo local de trabalho. Roberto frisa ainda o relacionamento distanciado com a empresa de trabalho temporário que se restringe a «pouco ou nenhum contacto». Todos os aspectos relacionados com o trabalho e o emprego são tratados directamente no *Call Center* do Grupo Bancário, o empregador de facto e com quem é mantido um relacionamento muito próximo e amistoso. O

Roberto é administrativo na área de *BackOffice* do *Call Center*, vinculado com um contrato a termo certo renovado por um ano com a empresa de trabalho temporário, e a auferir um rendimento mensal líquido de 628 (seiscentos e vinte e oito) Euros, tendo anteriormente desempenhado a função de assistente de recursos humanos.

O ambiente, as condições de trabalho, o trabalho e a relação de trabalho no *Call Center* merecem uma opinião bastante favorável conforme indica «o ambiente de trabalho é excelente [...] o vencimento é regular [...] a intensidade do trabalho é variável consoante as campanhas feitas pelo banco [...] as condições de trabalho são óptimas [...] o horário que faço é a tempo inteiro mas variável porque eu e outra colega temos que assegurar o funcionamento do back office entre as 08 e as 23 horas, pelo que vamos rodando, em função das nossas disponibilidades [...] as relações com colegas e superiores são as melhores possíveis com ambos». Opinião menos favorável é manifestada sobre as condições contratuais, a ausência de formação para as funções administrativas e a ausência de perspectivas de carreira.

O seu percurso profissional circunscrito ao *Call Center* é avaliado com de evolução lenta em *zig-zag*, sem menosprezar as melhorias que o início da actividade profissional naquela área introduziram na sua vida pessoal a vários níveis, como sejam, na segurança financeira, no acesso aos bens de consumo e nos contactos pessoais e sociais. Não considera que o seu trabalho tenha trazido implicações sobre o estado de saúde nem sobre a conciliação da vida familiar e profissional.

O Roberto dedica por semana 35 horas a actividades relacionadas com a sua actividade profissional/emprego, horário que lhe permite conciliar com relativa facilidade a vida profissional e vida privada.

Sobre o que torna difícil ter uma actividade profissional interessante ou encontrar um bom emprego, Roberto atribui as responsabilidades à política actualmente desenvolvida pelas empresas «eu penso que ultimamente a política adoptada pelas empresas é o factor principal pela dificuldade de encontrar um bom emprego e estável uma vez que estas, cada vez mais, não se querem vincular aos trabalhadores e recorrem a empresas de trabalhos temporários».

Sobre a profissão desejada, Roberto expressa o seu desejo de, um dia, vir a trabalhar por conta própria. No entanto, considera que o trabalho desenvolvido no

Backoffice do *Call Center* é a oportunidade de adquirir experiência de trabalho. Refere a importância da rede familiar e de amigos de quem considera ter sempre apoio. É também sobre estes que se cingem as suas redes de sociabilidade. O Roberto não é sindicalizado, filiado num partido nem membro de uma associação cívica, não atribuindo importância significativa a organizações desta natureza.

Em relação a perspectivas futuras de emprego, a um prazo de cinco anos, Roberto espera estar a trabalhar no mesmo local de trabalho, i.e., no *Call Center*, mas «com mais responsabilidades», fazendo aumentar as suas expectativas quanto ao relacionamento interpessoal, a uma maior autonomia e disponibilidade e uma melhor remuneração. Sobre os outros aspectos da sua vida, espera, sobretudo, melhorias no acesso aos bens de consumo, à formação e desenvolvimento de competências e os contactos pessoais/sociais.

O trabalho tem uma grande importância para Roberto que o concebe como «essencial para uma vida despreocupada» enquanto o não-trabalho assume o significado de «monotonia».

Questionado sobre a disponibilidade para aceitar as formas flexíveis de emprego indica que, de momento, não pode ter essa disponibilidade por causa da instabilidade que lhe é inerente. Com efeito, considera o trabalho temporário no *Call Center* de alguma estabilidade. As suas expectativas seriam «ser melhor remunerado» e o pior «a falta de emprego». Confrontado com a questão de saber o que deseja mais para a sua vida profissional, Roberto responde «estabilidade de emprego». Esta posição permite perceber que o emprego na sua acepção clássica, ligado à segurança e estabilidade assume ainda uma importância enorme para os jovens que se inserem no mercado de trabalho.

2.6.3. Guida, um caso de trabalho temporário «estável mas precário»

Na história de vida de Guida é visível o trabalho temporário como a forma de emprego precário mais estável numa trajetória intervalada de vínculos de trabalho ainda mais frágeis e intermitentes – o caso dos recibos verdes – de duração prolongada por anos. A utilização do trabalho temporário caracteriza-se por uma actividade profissional contínua, sem interrupções, mas a imagem de precariedade que está associada ao vínculo contratual com uma empresa de trabalho temporário têm-lhe

colocado obstáculos na sua vida pessoal. Esta forma de emprego trouxe oportunidades que doutra forma não teria beneficiado, mas a precariedade do vínculo contratual cria constrangimentos na sua vida.

Breve apresentação à história de vida da Guida

Guida, 33 anos, licenciada em Direito, teve algumas experiências profissionais em regime de prestação de serviços, vulgo recibos verdes, que lhe permitiram adquirir conhecimentos mas não a inserção no mercado de trabalho, antes de integrar o *Call Center* do Grupo Bancário. Há três anos que trabalha com o estatuto de trabalhador temporário no *Call Center*, actualmente como supervisora de Banca Telefónica com um salário mensal líquido de 887 Euros. O trabalho temporário foi o meio de conseguir um emprego numa instituição bancária, com uma duração maior, a desempenhar uma função que, em parte, vai ao encontro das suas expectativas. No entanto, a precariedade do vínculo contratual constitui um constrangimento e impedimento em algumas decisões importantes da sua vida. Guida está há três anos no *Call Center* vinculada pelo um terceiro contrato a termo de 12 meses com a empresa de trabalho temporário e desconhece o que o futuro lhe reserva.

A Guida tem 33 anos, é solteira, licenciada em Direito e vive sozinha numa habitação emprestada nos arredores de Lisboa, a 1:45 hora de distância do *Call Center* do Grupo Bancário onde exerce actividade profissional na condição de trabalhadora temporária desde há três anos. Desempenha a função de supervisora de Banca Telefónica, depois de já ter passado por assistente de Banca Telefónica e formadora.

Foi o percurso educativo e profissional que determinou a sua trajectória geográfica. Proveniente de um meio social modesto, deixou de viver com os pais, donos de uma pequena mercearia na Zambujeira do Mar, no Baixo Alentejo, quando foi para Lisboa com a intenção de tirar o curso superior de Direito. Ali passou a viver sempre com a expectativa de encontrar melhores oportunidades de emprego. O incentivo e apoio dos pais para estudar e encontrar o que designa por um melhor emprego, apesar das dificuldades financeiras, contribuíram para a decisão de mudança.

O percurso escolar de Guida foi contínuo, complementado com alguns cursos de formação profissional, como informática e curso para formadores, que, no seu caso particular, não tiveram um resultado positivo sobre o acréscimo de empregabilidade. Foi no decorrer do curso universitário – 2.º ano – que exerceu a sua primeira actividade profissional, motivada por dificuldades financeiras, que passou a acumular com os estudos. Na relação dos estudos realizados face à experiência profissional e à realização das suas expectativas, é mencionada a existência de um desfasamento,

situação que justifica pela saturação do mercado de trabalho «o curso não tem nada a ver com a minha profissão [...] existe uma saturação do mercado de trabalho na área de Direito». Caso pudesse retroceder e decidir o seu percurso educativo, Guida acrescenta que «nunca teria ingressado no curso de direito».

A trajectória profissional de Guida evidencia uma multiplicidade de experiências de trabalho, na sua maioria, vinculada através de recibos verdes, que caracterizam a sua inserção no mercado de trabalho. A insegurança, instabilidade e o carácter provisório das várias experiências dão forma à precariedade de trabalho e emprego que Guida tem atravessado, desde há oito anos. A primeira actividade profissional de Guida foi aos 22 anos, no Ministério da Educação, com a função de secretária de direcção de Acção Social Complementar, através de uma candidatura de emprego, e que teve a duração de 3 anos (1993-1996). Este trabalho, que conciliava com os estudos, era remunerado através de recibos verdes, não oferecia perspectivas de carreira e o conteúdo do trabalho era considerado «monótono mas satisfatório». Foi obrigada a deixar esta actividade porque prescindiram dos seus serviços por extinção dos posto de trabalhos ocupados por subcontratados. Guida encarou o fim desta experiência com uma certa frustração, particularmente, pela necessidade de ter de lutar por outro emprego.

Depois da primeira experiência profissional, trabalhou em diversos locais de trabalho onde desempenhou variadas funções. Foi secretária num escritório de advogados, também com contrato de prestação de serviços, durante um ano e meio (1996-1997) até à dissociação da sociedade de advogados. Também trabalhou como promotora de vendas em vários estabelecimentos comerciais, no regime de prestação de serviços (1997). Posteriormente, esteve a trabalhar como assistente de cliente na Banca Telefónica do Banco 7/Grupo BCP, com um contrato a termo de três meses renovado automaticamente, que terminou ao fim de um ano (1997-1998) porque a empresa preteriu a integração da profissional como efectiva da empresa. É desde então (1998) que a Guida exerce actividade profissional no *Call Center* do Grupo Bancário onde hoje se encontra. Sobre as várias experiências porque atravessou, Guida avalia como o 'pior emprego' o de promoção de vendas pela «instabilidade, insegurança e falta de motivação». Em contrapartida, o 'melhor emprego' é o do *Call*

Center do Grupo Bancário em que se encontra a trabalhar, sobretudo, pelo «espírito de equipa».

Questionada sobre as consequências das situações instáveis de emprego, Guida menciona a «ansiedade, frustração, falta de motivação, preocupação diária e constante com o futuro, para além do rendimento baixo». No seu caso particular, especifica que a frequente mudança de emprego teve implicações a nível pessoal, familiar e profissional no que corresponde «à falta de perspectivas de futuro, impotência para traçar projectos, maior endividamento, insegurança e instabilidade».

Afirma ter já estado na situação de desemprego, mas apenas durante dois meses, razão pela qual indica não ter beneficiado do subsídio de desemprego. Uma vez que se encontrava a estudar, esta situação temporária, antes considerada como uma interrupção temporária da actividade profissional, não afectou o seu nível de vida senão em termos de «regressão económica e dificuldades financeiras», altura em que contou com o apoio dos pais. O testemunho de Guida ilustra alguma falta de credibilidade nas estruturas de apoio à criação de emprego. Por um lado, afirma já ter recorrido a programas e serviços de apoio sem ter obtido qualquer resposta, e por outro lado, indica ter procurado diversas vezes emprego nos jornais e já ter recusado algumas ofertas por se tratarem de «empregos mais precários» comparativamente ao seu.

Sobre a última actividade profissional, exercida no *Call Center* do Grupo Bancário desde há três anos, Guida conta que encontrou a oferta de emprego num anúncio exposto numa loja comercial e que enviou o currículo. Foi a uma entrevista na instituição bancária e após ter sido seleccionada, ficou surpreendida pelo facto de lhe ter sido comunicado que seria uma assalariada temporária, vinculada através de um contrato de trabalho a termo com uma empresa de trabalho temporário ao serviço da instituição bancária. Sem alternativa, aceitou a oportunidade de emprego e começou a trabalhar como operadora de *Call Center* depois de um período de dois meses de formação intensiva de produtos bancários, remunerada através de um contrato de prestação de serviços.

Neste momento, desempenha a função de supervisora de Banca Telefónica do *Call Center* do Grupo Bancário, que inclui as três redes comerciais. Trabalha a tempo

inteiro (sete horas diárias), com um horário flexível, auferir uma remuneração mensal líquida de 887 (oitocentos e oitenta e sete) Euros e está vinculada pelo terceiro contrato a termo, de 12 meses, à empresa de trabalho temporário que presta serviço ao Grupo. Guida qualifica o trabalho no *Call Center* como intenso, absorvente e stressante, reclamando a sua maior insatisfação sobre as condições de trabalho «precárias e de legalidade duvidosa» e as perspectivas de carreira, para quem «as perspectivas possíveis são a rescisão do contrato, ou, um contrato por tempo indeterminado com a empresa de trabalho temporário, não se perspectivando a possibilidade de vinculação à instituição bancária». Como aspectos positivos, Guida identifica as relações «excelentes» com os colegas e supervisores e, ainda, a formação «positiva e constante» promovida no local de trabalho. Guida poderia ter outra actividade profissional paralela, mas não a tem por motivos de «falta de tempo».

O percurso profissional de Guida é avaliado pela mesma como de estagnação, ainda que considere que a sua vida pessoal tenha ficado melhor no caso da segurança financeira, formação/desenvolvimento de competências e contactos pessoais/sociais, mantendo-se igual o acesso aos bens de consumo, conciliação da vida familiar e profissional, actividades de lazer. O seu estado de saúde é que assinala como mais afectado negativamente. Em relação à gestão do tempo, Guida despende entre 50 a 60 horas por semana com actividades relacionadas com o trabalho e sente necessidade de mais tempo livre «tenho falta de tempo para muitos aspectos da minha vida privada».

A Guida menciona como factores que tornam difícil uma actividade profissional interessante ou encontrar um bom emprego «a situação económica e geral do país, a política das empresas e das entidades patronais que apostam na insegurança e na instabilidade para obter maiores lucros». Questionada sobre a profissão desejada, indica ser a de formadora integrada nos quadros do banco, aspecto que é revelador da associação da profissão ao vínculo contratual para o 'bem estar' profissional.

Presentemente, Guida está a atravessar um período bastante difícil na sua vida que se prende com a sua relação de emprego e condição de assalariada temporária. Guida solicitou um financiamento para aquisição de uma habitação e o problema prende-se com restrições bancárias colocadas à concessão do crédito justificadas pelo facto de ter um vínculo precário de emprego, o qual é associado a instabilidade profissional, e nesta condição, factor negativo para aprovação da proposta de

financiamento. De salientar que Guida não está abrangida pelo ACTV nem beneficia das regalias sociais de um empregado bancário, por exemplo, no que respeita às condições especiais de crédito para aquisição de habitação própria. «Devido ao tipo de contrato que tenho, estou quase a ficar sem casa e a ter que regressar às origens por que me dizem que o meu contrato de trabalho é precário, com uma empresa de trabalho precário». O apoio com que conta é sobretudo a família restrita e amigos, entre os quais se conta os colegas do *Call Center*, sem estar inserida noutras redes de sociabilidade. Em momento algum, Guida se refere à relação estabelecida com a empresa de trabalho temporário, o que indicia a ausência de uma identidade para com a entidade empregadora. Guida não é sindicalizada, não é membro de uma associação cívica recreativa nem está filiada num partido, sendo que estas redes de sociabilidade não assumem relevo na sua vida. As redes de sociabilidade restringem-se ao ambiente familiar e de amigos, que inclui, os colegas de trabalho.

Sobre a importância do trabalho, Guida indica o aspecto financeiro do trabalho como «primordial» para além da satisfação pessoal indicando gostar do que faz. O não trabalho representa para o entrevistado «frustração e ruptura económica, falência».

Quando questionada sobre as perspectivas futuras a um prazo de cinco anos, Guida afirma ter um emprego efectivo «espero fazer parte dos quadros da empresa que me contratar». No entanto, manifesta disponibilidade para as formas flexíveis de emprego. O pior que pode acontecer a Guida no futuro é «perda da minha casa, perda da minha independência, ruptura económica e psíquica». Quando questionada sobre o que mais deseja para a sua vida profissional, Guida indica «estabilidade».

2.6.4. Lino, um caso de trabalho temporário «próximo do emprego clássico»

No caso do Lino o trabalho temporário permitiu uma verdadeira integração no mercado de trabalho e um acréscimo da sua empregabilidade. Com uma actividade profissional contínua e de elevada progressão no *Call Center*, avalia a relação com a empresa utilizadora como uma verdadeira relação de emprego, excepto no que se refere ao vínculo contratual.

Breve apresentação à história de vida do Lino

O Lino, licenciado em Direito, iniciou há 10 anos a primeira actividade profissional em conciliação com os estudos. É trabalhador temporário no *Call Center* desde há 3 anos, como responsável de uma área, com um salário líquido mensal de 1.000 Euros, complementado com o auferido noutras actividades secundárias. A qualidade do trabalho desenvolvido permitiu que, há 1 mês, tenha assinado um contrato sem termo, de carácter permanente com a empresa de trabalho temporário à qual está vinculado. A relação contratual já passou por uma alteração na entidade empregadora – empresa de trabalho temporário - sem interferir na relação de trabalho com o *Call Center* do Grupo Bancário, o empregador de facto, a quem dirigiu directamente o seu currículo há três anos sem esperar que ao aceitar a sua candidatura lhe fosse apresentado um contrato de trabalho temporário e atribuído um estatuto de trabalho temporário. Por não ter poder de negociação aceitou esta condição contratual. O reconhecimento do seu valor tem permitido o aumento salarial, a ocupação de lugares altamente qualificados e o alcance do nível mais elevado em termos de progressão de carreira no *Call Center*. Flexível e polivalente tem vindo a desempenhar várias funções e desenvolvido diversos projectos que lhe têm proporcionado um enriquecimento nos conhecimentos e competências adquiridas. O trabalho temporário permitiu a Lino uma empregabilidade acrescida, que avalia o seu percurso de rápida ascensão fazendo ganhar grandes ambições, perspectivas e projectos de futuro. Lino mostra confiança e segurança no futuro mas não exprime disponibilidade para a aceitação de formas flexíveis de emprego a que associa a insegurança e ausência de bem estar. Não tem um relacionamento próximo com a entidade empregadora e a expectativa é integrar os quadros da instituição bancária, a empresa utilizadora dos seus serviços.

O Lino tem 32 anos, é solteiro e vive com uma companheira numa habitação própria em Lisboa, a 45 minutos do local de trabalho. É licenciado em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa e trabalha no *Call Center* do Grupo Bancário desde há três anos, presentemente, na área de *HomeBanking*, com um rendimento líquido mensal de 1.000 Euros, complementado com o auferido noutras actividades paralelas, variável entre os 745 e os 995 Euros por mês. A companheira, com o ensino secundário completo, é directora de contas numa agência de publicidade e auferem um salário mensal líquido de 1.000 Euros líquidos.

Foi em Lisboa que Lino nasceu, cresceu, estudou e hoje trabalha. A mãe é reformada da função pública e o pai é reformado da banca sem alterações na profissão ou situação de desemprego. Com todo o apoio moral e financeiro dos pais, o percurso escolar de Lino foi contínuo até ao ensino superior, altura em que interrompeu por algum tempo os estudos porque começou a trabalhar. A percepção de Lino é de uma infância e adolescência normal, mesmo na relação com os estudos, ainda que sobre a escola e educação, considere terem sido frustradas as suas expectativas no que respeita à aprendizagem. Quanto à avaliação dos estudos realizados face à experiência profissional, considera negativa a ligação entre os dois indicadores. A principal razão invocada é a ausência de componente prática na parte escolar e, por sua vez, a não correspondência dos estudos com a natureza do trabalho desenvolvido. Na avaliação

que faz do percurso educativo e formativo, Lino afirma que «não teria optado por este curso, uma vez que neste momento estou a enveredar pela área informática na parte do homebanking tentaria tirar um curso universitário da área».

Sobre o contexto profissional, a primeira actividade profissional de Lino foi há 10 anos, quando tinha 22 anos, como monitor de musculação num ginásio, com habilitação própria, durante três a quatro anos, com uma remuneração de 5.000 ESC/hora (25 Euros/hora) a recibos verdes, a trabalhar quatro horas/dia. Esta actividade era acumulada com os estudos e «a aprendizagem foi útil no relacionamento interpessoal [...] a satisfação no trabalho era enorme [...] contudo, as perspectivas de carreira eram limitadas». Considera este como o seu primeiro emprego que terminou por insatisfação sem implicações qualquer nível da sua vida - pessoal, familiar ou profissional.

Em relação a alterações na situação no mercado de trabalho, Lino exerceu diferentes actividades profissionais em vários locais de trabalho. Foi monitor num outro Ginásio a convite de um amigo durante três semanas; depois, após a licenciatura e durante o estágio de advocacia, trabalhou em consultoria jurídica numa empresa de telecomunicações com uma avença (seis meses); trabalhou, posteriormente, na área de vendas noutra empresa de telecomunicações (6 meses) e esteve, ainda, noutra Ginásio (um ano e meio). Depois do estágio, começou a trabalhar num *Call Center* de uma Multinacional (11 meses), em regime de trabalho a tempo parcial, com um contrato de trabalho mensal, renovável automaticamente. Esta actividade era complementada com o trabalho no *Call Center* do Grupo Bancário também a tempo parcial. «Nesta altura tinha dois part-times. Em termos de horário, fazia 4 horas em cada um deles, se bem que depois no *Call Center*, era relativo, já que nas campanhas, cheguei a fazer até 8, 10 horas. O horário não era fixo, era horário de campanhas, era o que era necessário na altura mas sempre ajustado às minhas necessidades, sem quaisquer conflitos nesse aspecto». Ao fim de um ano, o Lino terminou a actividade na empresa multinacional porque não lhe renovaram o contrato.

Para Lino, os aspectos de um melhor emprego são «um bom ambiente de trabalho, com alguma remuneração interessante» e o pior «o ambiente e a remuneração às vezes incerta». Manifesta-se receptível às situações instáveis de emprego porque se reconhece experiente e habilitado para enfrentar este mercado de

trabalho «a parte da insegurança profissional nunca me preocupou, apesar de conviver diariamente com ela, considero-me habilitado para exercer vários tipos de funções, o que para mim é uma segurança, saber que tenho sempre esse tipo de alternativa em termos de experiência acumulada». Lino, que nunca esteve desempregado, encara as mudanças frequentes de emprego com naturalidade «a forma como as empresas actuam, toda a dinâmica em que nós vivemos, acho que é perfeitamente natural as pessoas mudarem com frequência de emprego».

Sobre a actividade profissional no *Call Center*, Lino conta que enviou o currículo para o banco, através de um conhecido, e foi chamado para trabalhar com um contrato de prestação de serviços (recibos verdes) com uma empresa de trabalho temporário. Hoje, 3 anos depois, tem um contrato de trabalho sem termo com uma empresa de trabalho temporário diferente. Para Lino, a empresa para quem trabalha é a instituição bancária e a empresa de trabalho temporário não passa de «uma entidade estranha» de quem desconhece a morada, as instalações e as pessoas que dirigem aquela empresa, não se identificando como seu empregado. Em relação ao Grupo Bancário, o empregador de facto, Lino demonstra uma relação mais próxima e um maior envolvimento como se fosse a sua verdadeira entidade patronal e onde tem expectativas de ingressar nos quadros «era suposto eu nesta altura já ter um contrato com o Banco com um determinado tipo de características e regalias mas que ainda neste momento não me foram proporcionadas».

A primeira função desempenhada no *Call Center* foi a de assistente de campanha, em regime de tempo parcial, por turnos, com um horário flexível e a remuneração das horas de trabalho com recibos verdes. Um semestre depois, iniciou o curso de formação de banca telefónica, com duração de 2 meses e meio, e passou a exercer a função de assistente de banca telefónica. Aí, passou a ter um contrato de trabalho a termo certo de três meses, com um horário a tempo inteiro, também flexível, ajustado às suas necessidades «ainda que o contrato indica um horário de trabalho entre as 09 e as 17 horas». Um mês e meio passou a colaborar em vários projectos desenvolvidos pelo *Call Center*. Um deles era o 'Cliente Euro' que passava por «fazer *NewLetters*, dar apoio aos balcões, fazer o '*Research*' da área do Euro e rechear o conteúdo das *NewsLetter*». Desempenhou a função de supervisor de Banca Telefónica e passou a trabalhar na área de *homebanking*. Lino explica os vários

contratos que estabeleceu desde que iniciou o exercício de actividade profissional no *Call Center*, «tive um vínculo com uma empresa de trabalho temporário, por questões de política do Banco [...] estive com recibos verdes cerca de nove meses, isto é, seis meses de campanhas e mais quase três meses de formação; depois um contrato a termo a três meses e o seguinte de um ano que foi renovado por mais um ano. Antes de caducar este último, mudei para outra empresa de trabalho temporário, onde estou há um mês, com um contrato sem termo, como efectivo». À data, tem um horário fixo das 09 às 17 horas, e exerce a função de coordenador de uma equipa de trabalho de uma das áreas do *Call Center* «tenho algumas pessoas que trabalham hierarquicamente abaixo de mim». Apesar de trabalhar há três anos no banco como trabalhador temporário, tem expectativas de progredir na carreira no banco «neste momento, creio que estou ainda numa fase não diria de indefinição, mas, creio que existe espaço de progressão suficiente dentro das funções que eu desempenho neste momento para vir a ter condições melhores».

O Lino avalia o seu percurso profissional de evolução contínua «tenho estado pouco tempo nas várias funções que me têm sido atribuídas... tenho progredido com uma rapidez acima da média», admitindo que a sua vida pessoal tem melhorado em relação à segurança financeira e ao acesso aos bens de consumo, à formação e ao desenvolvimento de competências, apesar de considerar afectado o seu estado de saúde - «o stress na actividade profissional desgasta bastante» -, a conciliação da vida familiar e pessoal e o tempo dedicado a actividades de lazer. O Lino dedica 15 a 16 horas/dia - cerca de 75 a 80 horas por semana a actividades relacionadas com o trabalho e confirma ter bastantes dificuldades em conciliar a vida profissional e vida privada e dedicar tempo a actividades de lazer.

O que para ele torna difícil ter uma actividade profissional interessante ou encontrar um bom emprego é «a realidade do país bem como o contexto da empresa onde estamos inseridos»«a conjuntura económica e o próprio âmbito da formação académica e profissional das pessoas que as pessoas vão adquirindo são fundamentais». Não existe uma correspondência do exercício profissional à profissão desejada, Lino reconhece que não é propriamente aquela que tem, manifestando uma particular inclinação para as sócio-jurídicas e económicas.

Em relação à inserção de redes de sociabilidade, restringem-se ao núcleo familiar e de amigos. É com o apoio dos familiares, da companheira e dos amigos que Lino conta nos momentos difíceis. Não revela participação noutras redes de sociabilidade, como partido, associação ou sindicato, ainda que reconheça a sua importância social.

Quanto à importância do trabalho, para Lino «representa ser útil à sociedade onde eu me integro; significa também directa ou indirectamente relacionado com esse aspecto a minha realização pessoal, e uma forma de ter a minha autonomia financeira que me permita conduzir a minha vida da maneira mais independente possível» enquanto o não-trabalho representa para algo «extremamente frustrante e traumatizante se viesse a passar por essa experiência».

Observa como «irrealista» fazer conjecturas sobre as perspectivas futuras a um prazo de cinco anos «o meu percurso profissional até agora foi tão diversificado, que o prazo de 5 anos é tão alargado para ter qualquer tipo de expectativa que eu considero irrealista.... Daqui a 5 anos, penso que não seria muito bom sinal estar no mesmo sítio profissionalmente». Contudo, as expectativas sobre o emprego passam por «significa *realização pessoal*, praticar uma actividade que goste de exercer, a *segurança económica* com um vencimento adequado, e creio que a *natureza da actividade profissional* também».

Para Lino, existe uma disponibilidade e condição relativa para aceitar formas flexíveis de emprego apenas direccionada para o caso de uma actividade profissional secundária «a mim não me choca absolutamente nada ter duas componentes de remuneração - uma base e outra fixa, por exemplo, no entanto, um emprego flexível e irregular seria um factor de insegurança que na minha esfera mental não tem lugar». No futuro, as coisas melhores que poderiam acontecer a Lino seriam ter uma actividade profissional que lhe proporcione realização pessoal, bem estar e reconhecimento profissional e uma boa remuneração que, à partida, o emprego flexível não oferece. Como aspectos negativos menciona «o medo de vir a confrontar-me com uma situação de não emprego ou desemprego». Sobre o que deseja mais para a sua vida profissional, Lino diz «Um dia gostava de ser presidente de uma empresa multinacional».

2.6.5. Pedro, um caso de trabalho temporário de ‘transição’

No caso de Pedro, é visível o trabalho temporário de transição enquanto concebido como transitório no seu itinerário profissional. Não obstante o reconhecimento do trabalho e valor do Pedro pela empresa utilizadora dos seus serviços, a imagem de precariedade associada ao estatuto de trabalhador temporário contribui para encarar o trabalho temporário como uma forma de emprego transitória até chegar o momento de enveredar pelo auto-emprego.

Breve apresentação à história de vida do Pedro

O Pedro trabalha há 3 anos como trabalhador temporário do *Call Center* do Grupo Bancário, vinculado através de um contrato sem termo com a empresa de trabalho temporário onde entregou o currículo e a oferta de trabalho, mas encara esta situação laboral como de transição uma vez que o seu projecto é o de vir a trabalhar por conta própria com o pai. O seu desempenho e o reconhecimento do seu trabalho contribuíram para que actualmente seja coordenador de uma área do *Call Center*, um cargo de grande autonomia e responsabilidade, com subordinados entre os quais se incluem colaboradores internos da instituição bancária. O desempenho da sua função implica deslocações ao estrangeiro e confere um acréscimo de empregabilidade. O factor de desmotivação deste emprego reside no facto ter uma função de cariz puramente bancário, sem carácter temporário, mas sem os respectivos direitos contratuais, direitos sociais ou estatuto, etc. que potenciam uma revolta e um forte desejo de mudança. O seu projecto de vida é trabalhar por conta própria com o pai que está a criar uma empresa. No caso do Pedro, os constrangimentos do vínculo laboral instável e do estatuto de trabalhador temporário, parecem resultar numa atitude proactiva face ao mercado de trabalho, consubstanciada na procura de enveredar pelo auto-emprego. Aqui, o trabalho temporário tem um estatuto transitório dado que o objectivo do Pedro é ter um outro emprego, por conta própria, e de deixar esta situação de trabalhador temporário.

O Pedro tem 25 anos, é casado desde há dois meses e vive com a esposa numa habitação própria em Lisboa e trabalha desde há 3 anos no *Call Center* do Grupo Bancário, actualmente, como coordenador de uma das áreas de trabalho, vinculado por um contrato sem termo a uma das empresas de trabalho temporário com quem a instituição bancária tem um CUTT. O casal, a estudar juntos, decidiram interromper os estudos, durante a frequência do terceiro ano do curso superior de gestão, para se inserirem no mercado de trabalho. Actualmente, ambos trabalham e auferem uma remuneração mensal líquida total de 1.745 (mil setecentos e quarenta e cinco) Euros, considerando-se posicionados numa situação económica mediana.

O percurso educativo e formativo de Pedro foi circunscrito à zona de Lisboa «quando concorri à Universidade, entrei na pública no Algarve; dada a distância, optei pelo privado e ingressei na Universidade Autónoma de Lisboa». O Pedro tem o 12.º

ano completo e uma frequência universitária interrompida devido à dificuldade de conciliar o trabalho e os estudos e ao desenvolvimento de um projecto de vida a dois. No percurso escolar, o Pedro foi estudante a tempo inteiro, complementando os estudos com formação pós-escolar promovida na faculdade, avaliados positivamente do lado dos conhecimentos adquiridos mas não de empregabilidade. O percurso educativo e formativo de Pedro foi contínuo, sempre com o incentivo e apoio dos pais, sem interferência nas suas escolhas, até ao momento em que interrompeu os estudos. Pedro tem uma atitude positiva face à educação, mas coloca ressalva na qualidade do ensino devido à fraca componente prática e ao desfasamento da realidade. Se pudesse retroceder, mudaria o percurso educativo enfatizando a importância da conclusão dos estudos universitários «eventualmente teria conciliado o trabalho e a escola [...] eu sei que tenho que acabar o curso antes de partir para outros investimentos».

No que respeita ao contexto profissional, o percurso profissional de Pedro teve início há quatro anos, com 21 anos, e foi caracterizado por uma única experiência de carácter provisório, com a duração de seis meses, que marcou a sua entrada no mercado de trabalho antes da actividade profissional no *Call Center* do Grupo Bancário, onde permanece desde há três anos. A primeira actividade profissional do Pedro foi como angariador de seguros numa companhia de seguros, que conseguiu através de um amigo, a recibos verdes. «A aprendizagem foi positiva, a formação, a relação com as hierarquias e colegas [...] gostava do que fazia, trabalhava por objectivos, que considero a forma mais lógica e justa de ser remunerado, era por escalões e nas comissões não era mal pago. [...] tinha perspectivas de carreira porque estava na área comercial. Havia um plano de carreira definido, se eu atingisse determinados objectivos, conseguiria ir para a frente e arranjar outro tipo de remuneração». A primeira actividade profissional terminou por opção do próprio, resultado de desmotivação e do aparecimento de uma melhor oportunidade de emprego.

A passagem desta actividade profissional na companhia de seguros para o trabalho no *Call Center* do Grupo Bancário, através de uma empresa de trabalho temporário, marcou a única alteração na situação do trabalhador no mercado de trabalho. Depois daquela primeira experiência, o Pedro começou a trabalhar no *Call*

Center do Grupo Bancário, através de uma oferta de trabalho na empresa de trabalho temporário onde entregou o currículo. Começou como operador de *Call Center*, na categoria de assistente de Banca Telefónica numa campanha lançada pelo banco «encontrei através de alguém que me perguntou se queria fazer uma campanha e eu aceitei; entreguei o currículo na empresa de trabalho temporário, que estava a recrutar pessoas para fazer uma campanha que, por acaso, era num banco». Contudo, a relação com a entidade empregadora é quase inexistente. Os contactos que Pedro estabelece com a empresa de trabalho temporário limitam-se à resolução de problemas, como o atraso no pagamento do vencimento. Em relação à instituição bancária, Pedro tem uma posição mais crítica contestando não haver o devido reconhecimento por parte da empresa utilizadora, que apesar de valorizarem o trabalho desempenhado pelos trabalhadores temporários poucas perspectivas lhes criam no sentido de um dia vierem a integrar os quadros de pessoal da instituição bancária e usufruírem dos mesmos direitos. O Pedro é efectivo da empresa de trabalho temporário sempre ao serviço do *Call Center* do Grupo Bancário, auferindo uma remuneração mensal líquida fixa de 997,59 Euros, que julga razoável, e conta o seu trajecto naquele departamento. Inicialmente, ingressou no *Call Center* com a assinatura de um contrato de prestação de serviços (vulgo recibos verdes) para trabalhar numa campanha publicitária. Entretanto, teve formação de banca e passou a exercer a função de assistente de banca telefónica, com um contrato a termo de seis meses, renovado automaticamente por dois de doze meses, após os quais passou a efectivo da empresa de trabalho temporário.

O reconhecimento das suas capacidades e qualificações contribuíram para a mudança de funções e evolução na carreira naquela área de trabalho. Actualmente, exerce a função de coordenador de uma das áreas de trabalho do *Call Center* e sobre o trabalho, o Pedro expressa a importância e responsabilidade que o mesmo envolve «eu e a equipa que aqui damos a cara por uma área de helpdesk de empresas, onde se estabelecem muitos contactos comerciais, estamos expostos aos clientes, mas o banco não manifesta interesse em encarar-nos como empregados da instituição mas sempre como recursos externos [...] O trabalho é muito intensivo, uma vez que a cobertura da nossa área de trabalho é nacional que implica deslocações por todo o país, para além da gestão do *helpdesk* que fica [...] é o vínculo em si que me causa desmotivação já que o tipo de trabalho que tenho não é nem sazonal, nem temporário, nem por turnos,

não tenho segurança nem os benefícios de um empregado bancário, nem o reconhecimento, nem possibilidade de por minha vontade poder pedir transferência para outra área do banco [...] no caso dos horários sempre trabalhei mais horas do que é suposto trabalhar, mas tenho a flexibilidade para fazer o horário que quero desde que cumpra os objectivos». Pedro gere uma equipa de seis pessoas «sobre a minha gestão tenho pessoas empregadas do banco quando eu não passo de um recurso externo desde há 3 anos, situação que já me criou problemas. Já ouvi questões do género: *Como é que me dás ordens quando nem sequer és do banco?* – com efeito, a minha relação de trabalho ficou prejudicada pelo meu vínculo contratual». O trabalho é bastante qualificado e reconhecido por Pedro «tenho um grande grau de autonomia» ...«é uma função com um nível de responsabilidade bastante grande – inclusivamente faço várias viagens de trabalho a Espanha»...«temos uma grande formação, especialmente ‘on the job’». Sobre as perspectivas de carreira, Pedro refere que «até aqui foi evoluindo na carreira, mas no ponto presente, não existe mais nenhuma perspectiva porque tenho poucas pessoas acima de mim cujos lugares estão tomados».

Pedro avalia o seu percurso profissional de evolução contínua «entrei aqui para fazer uma “campanhazita”, em Agosto 98 - atendia uns telefonemas com base numa acção de formação de um dia. Portei-me bem pelo que fui proposto para a formação de banca – em Setembro/Outubro 98, no período durante a qual fiz parte da primeira equipa de centro de cobranças, constituída por oito pessoas. Depois, passei por fazer banca e cobranças. Em banca passei também para ‘especialista’ – que eram as únicas pessoas que podiam fazer movimentação de capital. Em Março, Abril de noventa e nove, passei para a parte de empresas, a ajudar a pessoa que estava encarregue do Helpdesk. Entretanto, houve alterações e o Helpdesk passou para outra área, tendo mais tarde retornado, e voltei a assumir funções da área até ao momento».

Ultimamente indica que a sua vida pessoal ficou melhor no acesso aos bens de consumo, estado de saúde e contactos pessoais/sociais e também na segurança financeira «ainda que com relativa segurança por não integrar os quadros do Banco, cujos benefícios inerentes não me é permitido usufruir». Considera que a conciliação da vida familiar e profissional e as actividades de lazer está equilibrada. O que torna difícil ter uma actividade profissional interessante ou encontrar um bom emprego é, para Pedro, «a falta de empregabilidade, que consiste em reunir um conjunto de

potências que permitem vingar no mercado de trabalho – ter uma boa formação de base, ter conhecimentos informáticos que são básicos. Por sua vez, a conjuntura económica actual é de recessão – o emprego por vezes falta, o que há sempre é trabalho».

Em relação à profissão desejada e profissão obtida, «entrei aqui por mero acaso e gostei de trabalhar com a área de empresas, e, também por acaso, consegui encontrar a profissão desejada [...] Eu nunca conseguiria entrar para um banco e ficar a trabalhar num balcão. Antes, consegui ficar a trabalhar num serviço central; estar a trabalhar com empresas e não estar a trabalhar com particulares; e estar a trabalhar numa área de canais alternativos que é uma área de futuro, que interage com uma série de produtos de que eu gosto mais [...] estou na área correcta [...] o único senão, é estar a exercer uma actividade numa empresa da qual não sou empregado, mas somente um recurso externo». O Pedro dedica 45 horas/semana a actividades relacionadas com a sua actividade profissional/emprego, e não tem dificuldades em conciliar a vida profissional e vida privada, «não obstante haver períodos com maior intensidade de trabalho mas que foram ultrapassados, no entanto gostaria de dispor de mais tempo livre para a família, actividades de formação ou actividades da vida cívica (exemplo, ambiente).

Para o Pedro, o apoio a todos os níveis é dado pela família mais restrita e pelos amigos, sem participação noutras redes de sociabilidade como sindicato, que no seu entender deveriam ser reinventados, partido, ou associação. No entanto, acrescenta que gostaria de participar numa organização não governamental.

Questionado sobre a importância do trabalho, Pedro evidencia o lado da realização pessoal e a importância da remuneração «eu não era capaz de não fazer nada até porque preciso de algo que me realize»...«por outro lado, o trabalho é também uma fonte monetária: também trabalho porque preciso de trabalhar para viver». Quanto ao significado do não-trabalho, para Pedro «é o ócio [...] há uma parte da vida que se esvazia de conteúdo».

De futuro, Pedro prevê estar a trabalhar por conta própria com o pai e ter uma situação profissional «boa» [...] tenho esta oportunidade e porque hoje em dia a minha perspectiva sobre o trabalho é a de que a pessoa deve ser empreendedora». Espera

melhorias a todos os níveis – segurança financeira, acesso aos bens de consumo, actividades voluntárias, estado de saúde, formação/desenvolvimento de competências, contactos pessoais/sociais, conciliação da vida familiar e profissional e actividades de lazer.

Em relação à disponibilidade e condições para aceitar formas flexíveis de emprego, Pedro julga que a mesma deve atender ao contexto em que se aplicam. «Considero que para trabalhos ocasionais, como o que iniciei por fazer, uma campanha, o contrato temporário estava ajustado: porque estava a estudar e era um trabalho temporário. Hoje, com a função que desempenho e o nível de responsabilidade que atingi, já não faz sentido [...] no meu caso particular, a minha disponibilidade para aceitar as novas formas de emprego, que considero como importantes e necessárias, tem a ver uma série de factores, como os projectos, as fases da vida e com as expectativas criadas. Havia coisas que em determinada altura aceitei e que hoje já não estaria disposto a aceitar em função da alteração das circunstâncias – como a responsabilidade e a aceitação do risco». Para o Pedro, uma boa gestão das competências, a venda da imagem, o estabelecimento de bons contactos pode permitir às pessoas uma utilização positiva das novas formas de emprego com base no desenvolvimento de projectos. É estabelecida uma ligação entre a qualidade do emprego e as responsabilidades familiares bem como outros factores pessoais «Em relação à fase da vida, se a pessoa é necessitada, tem filhos, tem encargos, tem uma certa idade, em que o factor de empregabilidade diminui, essa pessoa, obviamente, quer um emprego com uma maior estabilidade».

No entanto, o Pedro manifesta claramente a preferência por um emprego estável, típico da forma clássica de emprego e que não entra dentro dos parâmetros das novas formas de emprego as quais estão usualmente associadas a uma maior instabilidade e insegurança. «Eu, neste momento, posso jogar com o emprego, apesar de estar casado e ter o meu rendimento mensal, ainda que tendencialmente prefira sempre uma situação mais estável». O que Pedro deseja mais para a sua vida profissional são «boas condições inerentes ao trabalho por conta própria, gerido por mim, o trabalhar por objectivos e projectos, o não ter que cumprir rigorosamente um horário fixo, etc.». No caso do Pedro os constrangimentos do vínculo laboral instável e precário revelam resultar numa atitude dita proactiva face ao mercado de trabalho

concretizada no assumir de uma posição independente com base no projecto de trabalho por conta própria.

2.6.6. Ricardo, o caso de um trabalho temporário de profissão

A história de vida do Ricardo mostra estar-se na presença de um trabalho temporário de profissão que tem em conta uma utilização voluntária da relação de emprego temporário. Aqui o trabalho temporário é utilizado como resultado da necessidade de obtenção de um complemento ao salário auferido. Num determinado momento do seu ciclo de vida, o Ricardo decidiu complementar a sua actividade profissional principal como outra actividade que lhe permitisse uma remuneração suplementar e optou estratégica e profissionalmente, pela utilização do trabalho temporário.

Breve apresentação à história de vida do Ricardo

O Ricardo tem um projecto de vida familiar, e por ambições profissionais, tem feito um investimento enorme em educação e formação com vista ao alcance de objectivos profissionais estabelecidos pelo próprio. Apesar de jovem, a nível profissional, o seu percurso caracteriza-se por uma multiplicidade de experiências de trabalho. A sua actividade principal é o leccionar aulas em escolas de ensino básico e secundário e o trabalho temporário prestado no *Call Center* do Banco, desde há 3 anos, com uma função de coordenação de uma área de trabalho, é encarado pelo mesmo como actividade complementar, não obstante estar vinculado com um contrato de trabalho permanente com a empresa de trabalho temporário. No caso de Ricardo, o recurso ao trabalho temporário é utilizado de forma voluntária e profissional com o objectivo de ter um complemento ao salário auferido para elevar o nível de vida através de uma maior segurança e estabilidade financeira.

O Ricardo tem 33 anos, é casado há 4 anos, não tem filhos, reside numa habitação própria em Lisboa e, à data, é coordenador de uma área do *Call Center* do Grupo Bancário, onde presta serviço desde há três anos e é também professor em escolas do ensino complementar e secundário. O Ricardo recorre ao trabalho temporário, num horário a tempo inteiro (sete horas diárias), pela necessidade de obtenção de um complemento ao salário auferido com a prática do ensino com o objectivo de elevação do nível de vida familiar, considerado mediano. É licenciado em Relações Internacionais pela Universidade Autónoma de Lisboa, tem uma Pós-Graduação em “Estudos Europeus”, um mestrado incompleto em “Relações Internacionais” e, neste momento, está a estudar novamente - frequenta o 2.º ano do curso de “Português/Inglês” na Universidade de Portalegre, a 250 km de Lisboa.

«Desde que acabei o curso, um curso que não tem praticamente qualquer saída ... comecei a dar aulas... Então, resolvi tirar este curso em Portalegre, a Universidade Pública onde consegui entrar, são quatro anos, é mais um esforço que se faz para no fim desses quatro anos então conseguir um lugar de quadro, que é o meu grande objectivo de futuro». A esposa do Ricardo é advogada, o pai é motorista da Carris (turnos) e a mãe é empregada doméstica, com uma situação sócio-económica considerada modesta.

O rendimento do Ricardo é variável «no período escolar tenho um rendimento líquido de cerca de 1.500 Euros líquidos mensais, a que correspondem 800 Euros a leccionar numa escola, através de um contrato a termo certo por um ano lectivo, e outros 800 Euros no *Call Center*». Na avaliação dos estudos realizados face à experiência profissional refere o desfasamento entre o curso e o emprego, indicando nunca ter esperado fazer um investimento tão elevado em educação e formação sem que este se reflectisse positivamente no nível de emprego esperado. Refere ainda que a experiência profissional é mais importante que os estudos «hoje em dia ter uma licenciatura não é quase nada, o que interessa é a experiência profissional» daí que pensa conseguir, no futuro, conciliar o emprego com os estudos realizados na prática do ensino «tenho a experiência profissional de dar aulas e estou a tirar o curso vocacionado para o ensino».

Sobre o percurso profissional, Ricardo teve o primeiro emprego aos 20 anos, com a ajuda de um amigo, a trabalhar num Jornal, com um contrato de prestação de serviços («a recibos verdes») durante 1 ano e meio, que terminou para prestar serviço militar. Entretanto, teve outros trabalhos. «Tive alguns empregos de férias mas o verdadeiro emprego foi no Jornal “Independente” [...] foi espectacular, começou como paquete e depois passei a assistente de produção do Jornal [...] a aprendizagem foi bastante útil em termos de valorização pessoal e pelo ganho de um grande interesse pela edição de Jornais». Entretanto, Ricardo passou por várias mudanças de emprego. Depois do Jornal “Independente”, durante a universidade, foi figurante, esteve numa Junta de Freguesia a coordenar um programa para Jovens (1 ano), leccionou em escolas da área da Grande Lisboa (desde 1993) e esteve a dar formação profissional em vários locais. As aulas e a formação esporádica constituem trabalhos que Ricardo acumula com a actividade no *Call Center* desde 1998. O melhor emprego

é para Ricardo a prática de ensino «recebe-se bem, tem-se bastantes tempos livres e férias e é bastante motivador colaborar no processo educativo dos nossos jovens».

Sobre as consequências das situações instáveis de emprego na saúde, vida profissional e familiar o Ricardo refere a necessidade de, para quem está casado, querer algumas condições de segurança de emprego, nomeadamente, com um emprego efectivo «estar em trabalho temporário cria a tal insegurança de saber até quando é que eu vou estar ali e depois, como vamos pagar os empréstimos que temos, é uma situação que cria alguma instabilidade para um casal jovem». No entanto, a segurança não é o factor essencial mas antes a motivação no trabalho produzida pelo ambiente de trabalho e as relações humanas, para além do aspecto remuneratório. Encara com naturalidade a frequente mudança de emprego «acho que é algo perfeitamente normal nos dias de hoje, cada vez há mais flexibilidade de emprego; já não há aqueles empregos para toda a vida. Tem-se um emprego e estamos constantemente à procura de melhores oportunidades, a concorrer para outros empregos [...] Para mim, apesar do trabalho temporário causar alguma instabilidade acho que me adaptei a essa circunstância». O Ricardo nunca esteve numa situação de desemprego nem interrompeu a actividade profissional excepto quando entrou para a universidade tendo reiniciado a actividade após a conclusão dos estudos.

Em relação ao presente trabalho, teve conhecimento do trabalho no *Call Center* do Banco através de um anúncio na empresa de trabalho temporário onde havia apresentado o currículo. Sobre o vínculo, Ricardo começou a trabalhar numa campanha com um contrato de prestação de serviços (recibos verdes), depois um contrato a termo de 6 meses, seguido de outro de um ano e posteriormente um contrato por tempo indeterminado. A prestar serviço para o banco, já esteve vinculado a três empresas de trabalho temporário, indicando no caso da empresa de trabalho temporário «não conheço bem a empresa empregadora. É uma empresa de trabalho temporário que me paga atempadamente e que até ao momento tem cumprido todas as suas obrigações para comigo, de acordo com o previsto na Lei». Presentemente, é coordenador do centro de seguimento de crédito do *Call Center* do Banco e a sua função consiste em coordenar uma equipa de 10 pessoas «dou a formação, faço os planos de formação, os horários, tudo [...] tenho sob a minha dependência 10 pessoas,

mas agora com as mudanças que vão ocorrer devo passar a ficar com 24, e partir de Outubro, Novembro, umas 40».

O trabalho de Ricardo é muito intenso, sobretudo, porque acumula com a prática de ensino e com o curso superior, mas indica que quanto aos horários, tem a flexibilidade suficiente para poder conciliar o trabalho aqui com as suas outras actividades e considera que as perspectivas de carreira se irão criar com as mudanças. Sobre o aspecto remuneratório indica não ser o mais desejado mas não reconhece este aspecto como prioritário. «Está um pouco aquém do trabalho que desempenho» mas acrescenta «se fazemos o que gostamos, com quem gostamos, num ambiente de trabalho que nos agrada, esse factor não é determinante». O Ricardo dedica a actividades relacionadas com a sua actividade profissional/emprego 14 horas por dia (60 horas/semana), salientando as dificuldades em conciliar a vida profissional e vida privada, ainda que a sobrecarga de trabalho decorra de um esforço para melhorar o nível de vida familiar e a estabilidade financeira, ainda que gostasse de ter mais tempo livre para a família.

Considera o seu percurso profissional de «evolução contínua», com reflexos na melhoria da sua vida pessoal no que respeita à segurança financeira, acesso aos bens de consumo, desenvolvimento de competências e contactos pessoais «dentro do local de trabalho» mas reconhece as dificuldades na conciliação da vida familiar e profissional e das actividades de lazer, e o maior cansaço em termos de estado de saúde. O que torna difícil ter uma actividade profissional interessante ou encontrar um bom emprego é para o Ricardo a «situação económica em geral, mas também os factores pessoais». A profissão desejada seria a carreira diplomática mas ficou completamente fora de questão quando concluiu o curso e não encontrou trabalho na área. No entanto, afirma estar satisfeito com a sua actividade.

Não atravessou períodos mais difíceis mas conta com o apoio da família, dos pais e esposa, grupo em que insere as redes de sociabilidade. Não é sindicalizado ou filiado num partido. «O sindicato é uma importante organização de defesa dos direitos laborais do trabalhador, dando apoio jurídico, e por isso, de utilidade». Contudo é membro de uma associação recreativa, que considera ser importante ao nível da promoção da sociabilidade entre as pessoas.

O trabalho assume uma importância para Ricardo sobre a independência individual e afirmação social enquanto o não trabalho tem um papel 'limitador'. «O trabalho representa algo de essencial que permite adquirir a nossa independência, longe dos nossos pais, e a nossa afirmação em sociedade; é um acto fundamental [...] O não trabalho é um factor que nos limita o nosso crescimento enquanto seres humanos».

As perspectivas futuras de emprego para Ricardo consistem numa situação de maior estabilidade, dando continuidade ao desenvolvimento das actividades em que se encontra agora envolvido, e de melhorias gerais a nível pessoal. O Ricardo manifesta disponibilidade e condições para aceitar formas flexíveis de emprego mas não a longo prazo «Toda a disponibilidade, neste momento e durante mais cinco anos, por exemplo, ainda que a médio longo prazo espero andar em direcção a uma situação mais estável e segura». Nesta sequência, de salientar que as coisas melhores que lhe podem acontecer seria «conseguir um trabalho com um bom rendimento, independentemente de ser estável» sendo que o que deseja mais para a sua vida profissional é «continuar a trabalhar num local que me agrada, com um bom ambiente e uma boa remuneração».

CONCLUSÃO

A partir do pressuposto do significado ambíguo das novas formas de emprego para os trabalhadores abrangidos – neste caso em particular, os trabalhadores temporários do sector bancário - foi realizado o trabalho empírico, com apoio na literatura que discute as transformações no trabalho e emprego e o desenvolvimento de novas formas de emprego, de que se apresenta aqui uma síntese dos resultados e as conclusões obtidas.

O desenvolvimento de um estudo de caso para uma maior compreensão das implicações do trabalho temporário nos colaboradores externos de *Call Center* de um grupo bancário nacional de capital privado teve subjacente o objectivo geral de obter um maior conhecimento sobre o efeito das formas flexíveis de emprego na vida pessoal e profissional dos trabalhadores, através do estudo dos percursos profissionais e trajectórias, das suas percepções e perspectivas de futuro, com o devido enquadramento organizacional. O quadro teórico e empírico procurou colocar em prática o objectivo proposto.

Através de uma ligação das conclusões com os objectivos específicos estabelecidos na introdução deste estudo, importa lembrar que foi proposto, em primeiro lugar, rever a literatura sobre a evolução do trabalho e emprego. Este objectivo foi alcançado uma vez que se realizou um levantamento teórico sobre o tema proposto, algo exaustivo, que incluiu tanto literatura nacional como estrangeira. É apresentado um olhar sobre as transformações sócio económicas e as mudanças no trabalho e emprego e do que se entende por trabalho, emprego e novas formas de emprego ditas 'atípicas', precárias ou flexíveis enquanto divergentes da norma do emprego típico da sociedade industrial. A abordagem teórica ao trabalho e emprego consubstanciou-se numa síntese com a apresentação de cenários de evolução possíveis em torno da regulação social e do trabalho/actividades.

Um segundo objectivo consistia em identificar as novas formas – flexíveis - de emprego. Das muitas formas de emprego à margem do emprego dito clássico que se podem apontar, aqui apenas interessou identificar e caracterizar, de forma breve, o

contrato a termo, o trabalho a tempo parcial, o trabalho independente, e, em particular, o trabalho temporário.

Num outro objectivo, estabeleceu-se como meta caracterizar, sumariamente, o sector bancário em termos de evolução de emprego, reconfiguração organizacional e flexibilidade de gestão de recursos humanos. Assim, com a atenção no sector bancário nacional foram apontadas as tendências de transformação da banca, as mudanças que se registam na reconfiguração organizacional e na gestão de recursos humanos, dando particular enfoque à evolução do emprego no sector bancário. A orientação para a flexibilidade qualitativa e quantitativa e a comprovada presença de novas formas de emprego na banca não tem, contudo, comprovação estatística nas publicações das instituições bancárias nem nas estatísticas do emprego do sector.

A realização do estudo de caso numa instituição bancária, com a utilização de uma análise quantitativa e análise qualitativa, para a compreensão das formas flexíveis de emprego, concretizou os três últimos objectivos definidos e que visavam conhecer a trajectória de vida, o percurso profissional e as alterações na situação de emprego dos trabalhadores da banca afectados pelas novas formas de emprego; apreender as percepções dos colaboradores externos em relação aos percursos profissionais e às alterações nas situações de emprego; e ainda, conhecer as perspectivas futuras de emprego e a disponibilidade dos colaboradores externos para aceitarem as novas formas – flexíveis - de emprego. No *Call Center* da instituição bancária em estudo, em que é evidente o rompimento com os circuitos tradicionais de emprego que tem vindo a caracterizar as áreas de trabalho da banca ligadas às novas tecnologias, o trabalho temporário constitui a forma principal de emprego. Nesta área, foi definida a amostra sobre a qual incidiu a aplicação de inquéritos por questionários e entrevistas aprofundadas para análise com questões centradas nos pontos focados nestes objectivos em concreto.

A análise quantitativa permitiu concluir que os trabalhadores temporários da banca – a exercer funções na área de *Call Center* - são sobretudo jovens, de ambos os sexos, com um alto nível de escolaridade e com elevadas competências ao nível da utilização de novas tecnologias. O tempo de serviço naquela área de trabalho, na função de assistentes de Banca Telefónica ou administrativos, varia entre meses a três anos, o que evidencia que a instituição bancária tem tendência para ‘fidelizar’ os seus

trabalhadores temporários. A quase totalidade dos trabalhadores temporários tem como única missão na empresa de trabalho temporário o serviço prestado no *Call Center* o que mostra uma maior possibilidade de mobilidade horizontal e/ou ascendente no mercado de trabalho interno que no mercado de trabalho externo. Ao mesmo tempo, a prestação de serviço para uma única entidade utilizadora diminui as consequências da dissociação entre a relação de trabalho e a relação de emprego.

A maioria dos trabalhadores temporários têm o estatuto de trabalhador estudante. O trabalho temporário no *Call Center* mostra ser um meio de inserção no mercado de trabalho durante o percurso escolar e não apenas no fim da escolaridade, conforme seria de esperar. Pela faculdade ou oportunidade dos colaboradores externos poderem optar por um regime de trabalho a tempo parcial é-lhes possível conciliar a actividade profissional com os estudos, e desta forma, manterem-se activamente úteis. Do estudo realizado, verifica-se que 50% dos inquiridos são trabalhadores temporários em regime de trabalho a tempo parcial.

É, sobretudo, nos jovens estudantes que a introdução das novas formas emprego na banca reflecte uma opção e uma utilização voluntária do trabalho temporário. No entanto, pode também surgem naqueles que encaram o trabalho temporário como uma forma de obter um complemento ao salário auferido na actividade profissional principal. Uma percentagem ainda considerável dos trabalhadores afirma exercer outra actividade profissional paralela por razões de ordem financeira ou de segurança.

A actividade no *Call Center* constitui a primeira experiência de trabalho para metade dos trabalhadores, sendo que dos restantes, o motivo de mudança de emprego prende-se, sobretudo, com vínculos contratuais anteriores mais frágeis e intermitentes que o actual, mas também com a procura de melhores condições e a incompatibilidade com os estudos, bem como, a aspiração a novos desafios foram outras justificações apresentadas. Não obstante cerca de um terço já ter lidado com a situação de desemprego e/ou com a situação de interrupção voluntária da actividade profissional, a experiência profissional passada é, geralmente, encarada sempre como de utilidade para o emprego actual.

Em relação a perspectivas profissionais, a situação profissional dos colaboradores externos do *Call Center* mostra não corresponder às expectativas dos

mesmos, sendo que mais de dois terços dos trabalhadores manifesta vontade em mudar de situação profissional apresentando vários motivos para a posição assumida, de que se enuncia como principal a inadequação da função à formação académica.

Contudo, a situação profissional desejada é diversificada pelo que não há uma situação profissional tipo. Há quem prefere ter um emprego a tempo inteiro, quem prefere um trabalho em alternância com outras actividades, várias actividades ou, ainda, quem manifesta preferência por trabalhar por conta própria. Não há, contudo, quem mostre disposição para ficar em casa encarregue das tarefas domésticas/familiares mesmo com um rendimento suficiente e regular. O exercício de uma actividade profissional tem uma importância significativa para a vida das pessoas, para além do factor de remuneração por razões relacionadas com a «valorização pessoal», o «manter a actividade», e porque «trabalhar faz parte da vida» conforme afirmações dos trabalhadores.

As condições de trabalho são avaliadas de forma positiva pelos trabalhadores temporários do *Call Center* do Grupo Bancário - o horário de trabalho é flexível, elaborado em função das necessidades do colaborador e o número de horas diárias de trabalho fixadas é escrupulosamente cumprido pela maioria dos colaboradores externos, o ritmo de trabalho é avaliado pela maioria como 'mais ou menos intensivo', não tem implicações significativas sobre o cansaço ou stress, e permite conciliar facilmente a vida profissional com a vida familiar/pessoal.

A trajectória educativa dos jovens trabalhadores temporários da banca é definida, na sua maioria, pela posse de um diploma do ensino secundário ou do ensino superior. Contudo, a trajectória formativa não é equacionada dada a verificação do não investimento individual em formação profissional pós-escolar, limitada àquela a que têm acesso no local de trabalho.

Estes trabalhadores temporários mostram, em termos de expectativas, um estado de indecisão em relação à perspectiva de continuar a trabalhar na instituição bancária. Contudo, quaisquer que sejam as expectativas criadas, os colaboradores externos do *Call Center* não escondem o receio de perder o emprego.

Os índices de satisfação dos trabalhadores temporários com o actual emprego incidem, em primeiro lugar, na possibilidade de escolher o horários/dias de trabalho, e

em segundo lugar, nas relações interpessoais com colegas, subordinados e superiores, seguido das condições no local de trabalho, as oportunidades para aprender coisas novas e para a valorização profissional, o tempo livre e a utilidade do trabalho para a sociedade. Menor grau de satisfação merece a falta de estabilidade e segurança quanto ao futuro profissional, o não envolvimento na tomada de decisões para além de outros aspectos como a ausência de oportunidades de promoção, o contrato de trabalho e falta de autonomia e a remuneração.

Os trabalhadores temporários do *Call Center* não têm uma posição unânime em relação à integração no trabalho e à vontade de mudar de emprego e de profissão, antes, as respostas repartem-se equitativamente entre a intenção de mudar e a de permanecer.

Apesar da vivência do emprego flexível, a orientação dos trabalhadores temporários é para uma concepção do emprego dito clássico. É predominante a percentagem dos que atribuem maior concordância para com a situação de se ser empregado da empresa onde é exercida actividade e não de uma empresa de trabalho temporário porquanto lhes é permitido obter maior segurança e estabilidade. Num patamar seguinte, encontram-se os que manifestam concordância com o preferir um negócio próprio a um emprego pela maior autonomia associada. Visível é a discordância manifestada pela maioria em relação à situação de empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa diminuindo o nível de responsabilidade e facilitando a mudança de empresa e sector de actividade.

A família, o amor e a vida afectiva ocupam o primeiro lugar na tabela dos aspectos mais importantes da vida, seguindo-se em segundo lugar, a actividade profissional e o bem-estar económico. Com efeito, no que respeita ao nível de integração em redes de sociabilidade, verifica-se a importância significativa que é dada à rede familiar (restrita) e de amigos com quem a generalidade dos trabalhadores temporários consideram poder contar em caso de dificuldades derivadas da irregularidade do vencimento ou de uma situação de desemprego. Em contrapartida, os jovens trabalhadores temporários revelam um reduzido grau de participação e/ou pertença a associações de carácter político, desportivo, social, recreativo ou cultural, que também se reflecte no reduzido interesse em vir a pertencer a organizações desta

índole, comportamento que se poderá explicar pela reduzida importância atribuída à participação social e política.

As atitudes e valores face ao trabalho e ao emprego dos trabalhadores temporários da banca reflectem-se no considerar, numa situação de procura de emprego, inúmeros como bastante importantes - as relações de trabalho, as condições de trabalho, o conteúdo do trabalho, a estabilidade de emprego, a flexibilidade de horário de trabalho, a motivação, as oportunidades, a autonomia e o reconhecimento.

As questões de prioridade dos sindicatos, para os trabalhadores temporários da banca incidem, com lugar de destaque, sobre os aumentos salariais, a melhoria da qualidade dos empregos e a criação de mais emprego. Menor grau de prioridade é dada à questão da formação, as condições de trabalho, a manutenção dos empregos existentes ou a redução do tempo de trabalho.

No entanto, é interessante verificar que a concepção de um 'bom emprego' está mais orientada para as questões de segurança, tempo de lazer e relações de trabalho do que para o factor remuneratório. Como já anteriormente evidenciado, os trabalhadores temporários inquiridos manifestam uma opinião mais aproximada da concepção clássica do emprego, privilegiando os aspectos relacionados com a segurança de emprego, o tempo livre e relações conviviais e afectivas em detrimento de um emprego melhor remunerado mas inseguro e em que as relações de trabalho são frias e formais.

Em termos de mobilidade social, é verificada uma diferença significativa entre a realidade sócio-profissional dos pais em relação aos trabalhadores temporários do *Call Center* no que respeita às habilitações, profissões e aos percursos profissionais ditos tradicionais.

O estudo de caso realizado permite verificar a inexistência de um percurso profissional tradicional na medida em que este já não passa por mecanismos institucionais previstos. Daqui se procura chamar a atenção para a necessidade da legislação portuguesa criar alternativas à vivência tradicional e assegurar o bom cumprimento das normas legislativas.

De qualquer forma, o percurso profissional destes trabalhadores da banca é avaliado pelos mesmos como de 'evolução contínua' e a confiança no futuro é grande conforme evidenciam algumas declarações «confio nas minhas capacidades», «estou a finalizar o curso e no início de carreira», «apesar da improbabilidade tenho esperança».

Esta análise quantitativa foi, no entanto, complementada com uma análise qualitativa, de natureza mais aprofundada, sobre histórias de vida apreendidas através da realização de entrevistas semi-directivas junto dos trabalhadores temporários seleccionados em função do percurso interessante no *Call Center* do Grupo Bancário. Os casos apresentados são exemplos de inserção laboral na banca através de um vínculo obtido por meio de uma empresa de trabalho temporário. Contudo, evidenciam que o trabalho temporário não constitui uma opção voluntária mas, essencialmente, a alternativa possível ao trabalho temporário.

As histórias de vida permitem também evidenciar situações bem diferenciadas de trabalho temporário no *Call Center* do Grupo Bancário. Num caso, o trabalho temporário contribui, inicialmente, para a inserção no mercado de trabalho mas, a prazo, a situação de emprego flexível torna-se precária e transitória porque o conteúdo do trabalho não é estimulante, não permite o acesso a formação bem como não cria perspectivas de carreira, o trabalhador temporário não tem poder de negociação e a perspectiva é a de procurar uma situação profissional melhor. Outra situação verificada, e a mais frequente, é aquela em que o trabalhador temporário iniciou o trabalho temporário por opção mas a renovação sucessiva dos contratos a prestar serviço para a instituição bancária, o desempenho de uma função altamente qualificada, o acesso a formação, o desenvolvimento de um sentimento de pertença, a mobilidade profissional ascendente no mercado de trabalho interno e as perspectivas de carreira criam o desejo de uma maior estabilidade no emprego, consubstanciada na expectativa de vir a ingressar nos quadros do empregador de facto, e diminuem a disponibilidade para a aceitação das formas flexíveis de emprego. Noutro caso, os constrangimentos do vínculo laboral instável resultam numa posição proactiva face ao mercado de trabalho, consubstanciada numa posição mais autónoma voltada para o trabalho independente. Outro caso, ainda, mostra como o trabalho temporário é utilizado de forma voluntária como resultado da necessidade de obtenção de um complemento ao salário auferido com a actividade profissional principal. No entanto, nenhum, à excepção de um caso,

reconhece o trabalho temporário como a situação de emprego ideal tendo em conta a falta de estabilidade económica e das regalias sociais que normalmente o trabalho de um empregado bancário tem associado, considerando que toda a actividade de trabalho temporário dos entrevistados foi exercida na banca. Estas diferentes formas de recurso ao trabalho temporário, do lado dos trabalhadores, mostram as implicações pessoais e sociais diferenciadas desta forma de emprego.

Os resultados observados a partir desta análise permitem, com efeito, confirmar a hipótese de trabalho assente no significado ambíguo das novas formas de emprego, aqui observada pela realidade de diferenças quantificadas e qualitativas das implicações sociais e pessoais – em termos de oportunidades e riscos ou constrangimentos - do trabalho temporário nos percursos e trajectórias dos trabalhadores temporários dos novos canais de distribuição da banca.

No entanto, pelos resultados do estudo desenvolvido junto dos jovens trabalhadores temporários, importa sublinhar que, contrariamente ao que é preconizado pelas teorias em torno do fim da centralidade do trabalho, a sociedade ainda está organizada no pressuposto de que as pessoas têm um emprego seguro. Apesar da tendência actual apontar para o crescimento das formas atípicas de trabalho e emprego, como o trabalho temporário, as trajectórias de vida dos jovens encerram uma expectativa de alcançar a médio e/ou longo prazo, uma maior estabilidade e segurança no emprego, numa aceção aproximada do conceito de emprego dito tradicional.

RECOMENDAÇÕES

As recomendações a seguir, apresentam, na maioria, sugestões para desenvolvimentos futuros. São elas:

- Com os resultados deste trabalho, que identificou as implicações – oportunidades e constrangimentos – das formas flexíveis de emprego nos trabalhadores de *Call Center* da banca, dever-se-á dar continuidade a este trabalho estendendo o estudo a outras áreas de trabalho da banca.
- Será importante aplicar este mesmo estudo a outras instituições bancárias, privilegiando os estudos de caso comparativos, com o intuito de identificar semelhanças ou divergências de resultados.
- Acrescenta-se a necessidade de desenvolver um estudo sobre a mesma temática com o enfoque no lado da empresa, já que o presente trabalho centrou a atenção da análise das implicações das novas formas de emprego, essencialmente, do lado dos trabalhadores.
- Poder-se-á sublinhar, ainda, que a combinação da análise quantitativa e qualitativa da utilização de formas flexíveis de emprego, como o trabalho temporário, melhora a compreensão do fenómeno complexo que constitui a flexibilidade de emprego em geral, e no sector bancário em particular.

BIBLIOGRAFIA

- ABRANTES, Carvalho, e outros (2002), *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação*, n.º 32, IEFP.
- ABRANTES, Carvalho, e outros (2000), *Trabalho a Tempo Parcial: Aspectos da Situação Actual e Orientações Recomendáveis*, n.º 26, IEFP.
- ALBARELLO, Luc, e outros (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, "Trajectos", Lisboa, Gradiva.
- ALMEIDA, Paulo Pereira (2001), *Banca e Bancários em Portugal: Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho*, Oeiras, Celta Editora.
- ALMEIDA, Paulo Pereira (2000), "Bancários Portugueses: Um Diagnóstico Organizacional", *Organizações e Trabalho*, APSIOT-CELTA, n.º 23 –2000, pp. 33-52.
- ALMEIDA, Paulo Pereira (2000), "Novos Canais, mais Flexibilidade", *Economia Pura*, Agosto 2000, pp. 30-35.
- ALMEIDA, Paulo Pereira (2001), "Bancários mais qualificados", *Economia Pura*, Abril 2001, pp. 44-47.
- Associação Portuguesa de Bancos (1991 – 2001), *Boletim Informativo*, n.º 14 (Ano 4) a n.º 23 (Ano 13), Lisboa, APB.
- BARATA, José Monteiro (1997), "Estrutura sectorial, estratégia competitiva e tecnologia na banca", *Estudos de Gestão – Vol. III*, n.º 2 – 1996/97, pp. 75- 99.
- BARATA, José Monteiro (1995), *Inovação nos serviços: sistemas e tecnologia de informação e competitividade no sector bancário em Portugal*, Tese de Doutoramento não publicada, Lisboa, ISEG/UTL.
- BILLARD, I. e outros (2000), *Vivre la Precarité: Trajectoires et projets de vie*, Editions de L'Aube, France.
- BLANC, Gérard (1995), "Sénario para um futur souhaitable" *Le travail au XXI siècle*, Dunod, Paris.
- BOOTH, A., FRANCESCONI, M., Frank, J. (2000), "Temporary jobs: stepping stones or dead ends?" IZA Discussion Paper, n.º 205.
- BOYER, Robert (1992): "Alternativas ao Fordismo: uma análise provisória", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 35, pp. 15-51.
- CASTEL, Robert (1998), *As Metamorfoses da questão social*, Petrópolis, Vozes.
- CASTEL, Robert (1998), "Centralité du travail et cohesion social" em: Kergoat, J. e outros, *Le monde du Travail*, Paris, La Decouverte.

- CASTELLS, Manuel (2000), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura: A Sociedade em Rede (Vol. 1)*, 3.^a Edição, Brasil, Editora Paz e Terra S.A..
- CASTILLO, Juan José Castillo (1999), *El trabajo del futuro*, Editorial Complutense, Madrid.
- CERDEIRA, Maria da Conceição (org.) (2000), *Novas Modalidades de Emprego*, "Cadernos do Emprego" n.º 24, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- COELHO, Teresa e MOURA, Rui (1998), "As novas competências emergentes: estudo de caso no sector bancário" in *Formação, Trabalho e Tecnologia: Para uma nova cultura organizacional*, VIII Encontro Nacional APSIOT, Oeiras, Celta Editora.
- Comissão Europeia – DGV (1996), "Estudo de impacte das fusões bancárias ao nível europeu na gestão dos recursos humanos", *Revista da Banca*, n.º 38, Abril/Junho 1996, pp. 97-111.
- Conselho Económico e Social (1998), *Seminário: Flexibilidade e Relações de Trabalho*, Série "Estudos e Documentos", Lisboa.
- COURPASSON, David (1995), *La modernisation bancaire: sociologie des rapports professions-marchés*, Colecção "Logiques Sociales", L'Harmattan, Paris.
- COURPASSON, David (1995), "Elements pour une sociologie de la relation commerciale: les paradoxes de la modernisation dans la banque", *Sociologie du Travail*, n.º 1/95, DUNOD.
- DUNCAN, Gallie; WHITE, Michael; CHENG, Yuan e TOMLINSON, Mark (1998), *Restructuring the employment relationship*, Clarendon Press, Oxford.
- DUPUY, Yves; LARRÉ, Françoise (1998), "Entre salariat et travail indépendant: Les formes hybrides de mobilisation du travail", *Travail et Emploi*, DARES, n.º 77, 4/98.
- ETTINGHOFFER, D., Blanc, G. (1998), *Le Syndrome de chronos: du mal travailler au mal vivre*, Dunod, Paris.
- EVANS, Alastair e BELL, Jenny, em CURSON, Chris, (ed.) (1986), *Flexible Patterns of Work*, London, Institute of Personnel Management.
- EVERAERE, Christophe (1999), "Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative", *Revue Française de Gestion*, n.º 124/99.
- FAURE-GUICHARD, Catherine (1999), "Les salariés interimaies, trajectoires et identités", *Travail et Emploi*, DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, n.º 78 – 1/99, pp. 1-21.
- GALLIE, D; WHITE, M; CHENG, Y. e TOMLINSON, M. (1998), "The Flexible workforce? The employment conditions of part-time and temporary workers", em *restructuring the employment relationship*, Oxford: Clarendon Press.
- GORZ, André (1999), *Reclaiming Work - Beyond the wage-based society*, Cambridge: Polity Press (SF).

GROZELIER, Anne-Marie (1998), *Pour en finir avec la fin du travail*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières (p. 207).

Grupo Bancário (1998/2000) *Relatório e Contas – Anos 1999, 2000 e 2001*.

HENRIQUES, J. (1997), *O Trabalho Temporário em Portugal. Que futuro?*, Dissertação de Mestrado, 1997, ISEG.

International Labour Organization (2001), *World Employment Report 2001 "Life at Work in the Information Economy"*, ILO Publications.

KOVÁCS, Ilona (1999), “Consequências da reorganização das empresas no emprego”, *Organizações e Trabalho*, APSIOT-CELTA, n.º 22-1999, pp. 9-25.

KOVÁCS, Ilona (1999), “Qualificação, Formação e Empregabilidade”, *Sociedade e Trabalho*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Vol. 4, Março, pp. 7-17.

KOVÁCS, Ilona (1992): “Novas tecnologias, Organização e Competitividade”, In Mateus, A e Moniz, A (ed.) *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, CESO I&D, PEDIP e DGI, pp. 116-128.

KOVÁCS, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*, Celta, Lisboa.

BERNARD, Michel e LAMBERT, Gino (1997), *Le paradoxe de la croissance des richesses et de la diminution de l'emploi dans le secteur bancaire*, UQAM.

LARANGEIRA, Sónia, FERREIRA, Virgínia (2000), “Excluídos e beneficiários dos processos de reestruturação: estudo comparativo da regulação do emprego no sector bancário em Portugal e no Brasil”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 57/58 (Jun/Nov 2000), Coimbra, pág. 53-85.

MÈDA, Dominique (1995), *Le travail: une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.

MENDES, Victor e REBELO, José (1997), “Progresso tecnológico no sector bancário português: 1990-1995”, *Revista da Banca*, n.º 42- Abril/Junho 1997, pp. 5-21.

MENEGASSO, M. E. (1998), *O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade: um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

MONIZ, A.B. e KOVÁCS, I (1997), *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação*, Lisboa, IEFP.

Ministério das Finanças (2001), *A Economia Portuguesa – Inovação e Competitividade*, Ministério Finanças – Gabinete do Ministro, Lisboa.

OFFE, Claus (1985), “*Le travail comme catégorie de la sociologie*”, *Les Temps Moderns*, n.º 466, pp. 2058-2095.

- O'REILLY, Jacqueline (1992), "Comparisons des stratégies d'emploi flexible dans le secteur bancaire en Grand-Bretagne et en France", *Sociologie du Travail*, n.º 3/92.
- O'REILLY, Jacqueline; COLETTE, Fagan (1998), *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in europe, North america and the Pacific Rim*, Routledge, London.
- PEREIRA, José Carlos S. (1988), *O Trabalho temporário: excepção ou regra na prática contratual?*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- PIORE M.; SABEL, C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, Nova York, Basic Books Publishers.
- PITÉ, Jorge (1997), *Dicionário Breve de Sociologia*, Lisboa, Editorial Presença.
- POIRIER e outros (1999), *Histórias de Vida – Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.
- POLLERT, Anna, Compilación de (1994), *Adiós a la flexibilidad?*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.
- REBELO, Glória (1999), *A (In)adaptação no Trabalho: uma Perspectiva Sociorganizacional e Jurídica*, Celta Editora, Oeiras.
- REBELO, Glória (2001), *Emprego e Formas de Precariedade da Actividade Laboral: o caso de Portugal no contexto da UE*, Dissertação de Doutoramento, ISEG/UTL, Lisboa.
- REED, Mike (1997), *Sociologia da Gestão*, Celta Editora, Oeiras.
- RIFKIN, Jeremy (1995), *The end of work: the decline of the global labor force and the new post-market Era*, New York, J.P.Tacher; G.P. Putnam's Sons.
- RODRIGUES, Maria Lurdes (1998), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta Editora.
- RODRIGUEZ, Maristella (1998), *O Impacto sobre o emprego resultante do processo de introdução de tecnologias de informação e comunicação*, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- ROSA, Maria Teresa e outros (2000), *Trabalho Precário – Perspectivas de Superação*, IEFP.
- ROSE, José (1996), "L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi", *Sociologie du Travail*, DUNOD, n.º 1/96.
- SCHNAPPER, Dominique (1998), *Contra o fim do Trabalho*, Coleção «Repensar», n.º 1, Editora Terramar.

SEGALLA, Michael, BESSEYRE DES HORTES, Charles-Henri (1998), "Le cas du secteur bancaire - la gestion des ressources humaines en Europe: une divergence des pratiques?" *Revue Française de Gestion*, n.º 117, Jan-Fev 1998, p. 18-28.

SERRA, Helena (1998), "Tecnologias da Informação, Emprego e Organização do Trabalho - A sociedade da informação como problemática teórica", *Formação, Trabalho e Tecnologia*, APSIOT (VII Encontro Nacional), Celta, Lisboa.

Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (1999), *O impacto sobre o emprego das alterações estruturais que afectam os serviços financeiros*, Bernards Brunhes Consultants, Portugal.

Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (2000), "Fusões e aquisições no sector bancário" *IX Congresso Bancários Mais Fortes*, Lisboa.

TAM, May (1998), *Part-time employment: a bridge or a trap?*, Ashgate, England.

TARONDEAU, Jean-Claude (1999), "Approches et formes de la flexibilité", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai.

TURQUIN, Yves (2001), "Trabalho Temporário: novos desafios", *Recursos Humanos Magazine*, n.º 15.

VALLÉE, Guylaine (1999), "Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne: quel rôle pour le droit du travail?", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol.54, n.º 2.

VAZ, Isabel Faria (1993), *Análise da criação e destruição de emprego por sectores de actividade (ensaio metodológico)*, MESS, Colecção "Estudos", n.º 10.

VAZ, Isabel Faria (1997) As formas atípicas de emprego e a flexibilidade do mercado de trabalho, MESS, Colecção "Estudos", n.º 11.

VOUDOURIS, I.; TARONDEAU, Jean-Claude (1999), "Les facteurs déterminantes du recours au travail temporaire", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 100-109.